

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Daniela Sofia Marques Santos

Implementação de uma abordagem de Acolhimento e Integração melhorada
promovendo a Identificação Organizacional



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Daniela Sofia Marques Santos

Implementação de uma abordagem de Acolhimento e
Integração melhorada promovendo a Identificação
Organizacional

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizado sob a orientação do Professor António Calheiros.

Coimbra, outubro de 2020

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

Mãe, Avó e Amor

AGRADECIMENTOS

Este último ano foi marcado não só por muito trabalho e aprendizagem, mas também pelas dificuldades e obstáculos que fui encontrando e derrubando. Não teria sido possível concluir este projeto sem a presença de algumas pessoas, às quais gostaria de agradecer o seu apoio e contributo.

Em primeiro lugar, ao Professor António Calheiros, por ter sido um Orientador exemplar. Antes de o escolher como Orientador já tinha conhecimento do seu profissionalismo e humanismo, no entanto agora não tenho qualquer dúvida. Sem a sua disponibilidade, críticas construtivas, sugestões de melhoria, interesse e dedicação não teria conseguido alcançar este objetivo. As suas palavras foram essenciais para “regar” a minha motivação e terminar este projeto atempadamente.

Em segundo lugar, à minha Mãe e à minha Avó, as pessoas que sempre me impulsionaram e apoiaram em todos os aspetos da minha vida. Devo-vos muito e sei que sem vocês não seria quem sou hoje e não teria alcançado metade do que alcancei até agora.

Em terceiro lugar, ao Ricardo, o meu melhor amigo e namorado há mais de 3 anos, por me impulsionar à sua maneira e por me mostrar que a resiliência é a melhor estratégia em qualquer situação. Obrigada também pela tua paciência e por estares sempre presente nos momentos mais importantes.

Em quarto lugar, à Margarida, a pessoa que mais influenciou a minha pequena carreira na área de Gestão de Recursos Humanos no último ano. Obrigada pelos teus conselhos e constante incentivo na realização deste projeto e também na concretização da minha vida profissional. Mais do que uma orientadora de Estágio, uma amiga.

E à Thaty, obrigada por toda a ajuda e apoio na realização deste projeto e também pela tua alegria contagiante e sorriso constante.

Em quinto lugar, aos meus amigos – em especial à Mónica -, que tinham sempre uma palavra de incentivo. Obrigada pelo apoio ao longo deste processo, que pode ser tão solitário quanto desmotivante.

A todos os restantes, que colaboraram de alguma forma – intelectual ou emocionalmente – na realização deste projeto, os meus sinceros agradecimentos. Não tenho dúvida que cada contributo foi valioso para a conclusão desta etapa.

RESUMO

O presente projeto apresenta o trabalho de melhoria do processo de Acolhimento e Integração de uma empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico, com os seguintes objetivos: identificar os problemas associados às práticas de Acolhimento e Integração da empresa, averiguar o nível de identificação dos colaboradores com a empresa onde exercem funções, desenvolver um Plano de Recomendações sobre as práticas de Acolhimento e Integração mais eficazes e, por fim, contribuir para uma melhoria, a longo prazo, da Identificação Organizacional dos colaboradores na empresa.

Através de metodologias qualitativas – observação direta participante e análise documental – e da aplicação de um questionário a 98 colaboradores, verificou-se a existência de problemas associados à falta de acompanhamento dos colaboradores após a sua entrada na organização e à falta de promoção de relações por parte da mesma. As conclusões retiradas levaram à elaboração de um Plano de Recomendações associado ao processo de Acolhimento e Integração, promovendo, a curto prazo, um maior acompanhamento e envolvimento da organização, e a longo prazo uma Identificação Organizacional mais saliente.

Palavras-chave: Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração, Identificação Organizacional

ABSTRACT

This project presents the work to improve the Onboarding process in a company at the pharmaceutical and nutraceutical sector, with the following objectives: identifying the problems associated with the company's Onboarding process, ascertaining the level of Organizacional Identification of the employees with the company, develop a plan of recommendations about more efficient practices related with the Onboarding process and, finally, contribute to a long-term Organizacional Identification of the employees in the company.

Through qualitative methodologies – direct participant observation and documental analysis – and the application of a questionnaire to 98 employees, it was found that there were problems associated with the lack of monitoring employees after they joined the organization and the lack of promotion of relationships. The conclusions drawn led to the elaboration of a recommendation plan associated with the Onboarding process, promoting, in the short term, greater monitoring and involvement of the organization, and in the long term, a more prominent Organizational Identification.

Keywords: Organizational Socialization, Onboarding Process, Organizational Identification

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA.....	5
1.1 Socialização Organizacional	5
1.1.1 Conceito de Socialização Organizacional.....	5
1.1.2 Teorias associadas ao conceito de Socialização Organizacional.....	11
1.1.3 <i>Outcomes</i> do Acolhimento e Integração	20
1.2 Identificação Organizacional	25
1.2.1 Conceito e dimensões de Identificação Organizacional	25
1.2.2 Teorias associadas ao conceito de Identificação Organizacional	28
1.2.3 Identificação Organizacional e Cultural Organizacional.....	31
2 CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	34
2.1. Natureza da Investigação e Procedimentos.....	34
2.2 Métodos de Recolha de Informação.....	35
2.2.1 Observação Direta Participante	36
2.2.2 Análise Documental.....	37
2.3 Instrumentos utilizados	38
2.3.1 Questões relativas aos dados demográficos.....	38
2.3.2 Questões relativas ao programa de Socialização Organizacional.....	38
2.3.3 Questões relativas ao processo de Acolhimento e Integração.....	40
2.3.4 Questões relativas à Identificação Organizacional.....	42
2.3.5 Questões finais.....	43
2.3.6 Elaboração e aplicação do questionário.....	43
3 CAPÍTULO 3 – ESTUDO APLICADO.....	44
3.1 Enquadramento Organizacional	44

3.1.1	História.....	44
3.1.2	Missão.....	48
3.1.3	Serviços.....	49
3.2	Levantamento do Processo.....	50
3.2.1	Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores	50
3.2.2	Apreciação Crítica	51
3.3	Análise de Resultados do Questionário.....	54
3.3.1	Caracterização da amostra.....	54
3.3.2	Confiabilidade dos Instrumentos de Medição.....	56
3.3.3	Identificação dos problemas associados às práticas de Acolhimento e Integração.....	59
3.3.3.1	Análise às escalas de Socialização Organizacional e de Acolhimento e Integração.....	60
3.3.3.2	Análise da questão aberta.....	62
3.3.3.3	Análise à escala de Identificação Organizacional.....	70
4	CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO	72
4.1	Análise dos resultados.....	72
4.2	Plano de Recomendações.....	78
4.2.1	Novo Cronograma do Processo de Acolhimento e Integração.....	78
4.2.1.1	Cronograma geral.....	78
4.2.1.2	Cronograma - Dia de Admissão.....	78
	CONCLUSÃO.....	86
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
	APÊNDICES	97
	APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO: INFLUÊNCIA DOS MÉTODOS PRATICADOS NOS PROCESSOS DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL.	98

ANEXOS	108
ANEXO 1	109
ANEXO 2	111
ANEXO 3	113
ANEXO 4	115
ANEXO 5	117

ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

Tabela 1. Programa de Acolhimento (exemplo).....	8
Tabela 2. Teoria dos Recursos de Socialização.....	13
Tabela 3. Táticas de Socialização Organizacional.....	16
Tabela 4. Abordagens dos processos de Identidade Laboral e Identificação Organizacional.....	31
Tabela 5. Escala de medição da percepção dos colaboradores face ao programa de Socialização Organizacional.....	39
Tabela 6. Escala de medição da percepção dos colaboradores face ao processo de Acolhimento e Integração.....	40
Tabela 7. Escala de Identificação Organizacional.....	42
Tabela 8. Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente de <i>Alfa de Cronbach</i>	57
Tabela 9. Confiabilidade da escala de medição da percepção dos colaboradores face ao programa de Socialização Organizacional.....	58
Tabela 10. Confiabilidade da escala de medição da percepção dos colaboradores face ao processo de Acolhimento e Integração.....	59
Tabela 11. Confiabilidade da escala de Identificação Organizacional.....	59
Tabela 12. Comparação de médias relativamente à variável de Socialização Organizacional.....	62
Tabela 13. Categorização das sugestões enunciadas pelos respondentes na questão aberta.....	63
Tabela 14. Correlações entre a variável de Identificação Organizacional e as restantes variáveis.....	70
Tabela 15. Processo de Acolhimento e Integração – Cronograma geral.....	80
Tabela 16. Processo de Acolhimento e Integração – Cronograma do dia de admissão..	83

Figura 1. Mudança de paradigma na área de estratégia empresarial.....	1
Figura 2. Modelo conceitual que relaciona habilidade, personalidade, experiência, e auto-eficácia no desempenho de funções.....	21
Figura 3. Atividade principal da organização.....	44
Figura 4. Organograma parcial da organização.....	48
Gráfico 1. Caracterização dos colaboradores – Género.....	45
Gráfico 2. Caracterização dos colaboradores – Idade.....	46
Gráfico 3. Caracterização dos colaboradores – Habilitações Académicas.....	46
Gráfico 4. Caracterização dos colaboradores – Antiguidade.....	46
Gráfico 5. Caracterização da amostra – Género.....	54
Gráfico 6. Caracterização da amostra – Idade.....	55
Gráfico 7. Caracterização da amostra – Habilitações Académicas.....	55
Gráfico 8. Caracterização da amostra – Setor.....	55
Gráfico 9. Caracterização da amostra – Tempo de Serviço.....	56
Gráfico 10. Opinião relativa ao processo de Acolhimento e Integração existente na empresa.....	61
Gráfico 11. Nível de acompanhamento durante as primeiras semanas na empresa.....	61

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de projeto centra-se no estudo do modo como a implementação de uma abordagem de Acolhimento e Integração melhorada pode promover a Identificação Organizacional numa empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico.

Nas últimas décadas, as organizações têm afirmado que as pessoas são o seu recurso mais importante (Calheiros, 2019). Os argumentos teóricos mais relevantes para o aumento da importância dos recursos humanos das organizações para o sucesso empresarial prendem-se com a mudança de paradigma averiguada na área de estratégia empresarial, verificando-se uma transição de uma lógica baseada nas teorias da economia industrial para uma lógica baseada na teoria dos recursos e capacidades (Calheiros, 2019).

De facto, ao longo dos últimos anos, o aumento da competitividade, das competências tecnológicas e da crise a nível global, tem ameaçado a estabilidade da empregabilidade, levando a que exista um investimento mais significativo a nível das pessoas como recurso organizacional, resultando numa associação positiva entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o desempenho dos colaboradores (Asif *et al.*, 2019), desta forma comprovando a mudança de paradigma mencionada no parágrafo anterior.

Figura 1. Mudança de paradigma na área da estratégia empresarial (Calheiros, 2019)

Perspetiva de Economia Industrial	Perspetiva de Recursos e Capacidades
<ul style="list-style-type: none">- Empresa como um conjunto de atividades estratégicas que busca adaptar-se ao ambiente externo;- O sucesso da organização dependerá da influência das forças competitivas;- Papel dos gestores: identificar os setores mais apelativos, as estratégias mais adequadas e os recursos necessários.	<ul style="list-style-type: none">- Empresa como um conjunto idiossincrático de recursos e que a <i>performance</i> organizacional está relacionada com as suas características;- As empresas têm recursos distintos e há barreiras à mobilidade de recursos;- Papel dos gestores: identificar as oportunidades que permitam aplicar os recursos com vantagem face aos concorrentes.

O Acolhimento e Integração é descrito como um processo através do qual se promove o ajustamento dos novos colaboradores, quer a nível social quer a nível de um desempenho eficaz (Bauer, 2011, *apud* Mendrico, 2016), fundamental no adquirir de atitudes e comportamentos organizacionais que facilitem o processo de se tornar membro da organização (Ashforth, Sluss, & Saks, 2007, *apud* Mendrico, 2016).

Saber acolher e integrar um colaborador faz parte de um procedimento maior, que consiste no processo de Socialização Organizacional (Deltas, 2017). A Socialização Organizacional tornou-se importante nos últimos anos, uma vez que as organizações começaram a apreciar os resultados subjacentes aos processos de Acolhimento e Integração no desempenho e retenção de novos colaboradores (Saks & Gruman, 2011). Existem igualmente estudos que comprovam que, nos primeiros 18 meses, o risco de abandono por parte do novo colaborador é maior, e que, na maior parte das vezes, ficou a dever-se a problemas de integração nas equipas de trabalho (Calheiros, 2019). Uma vez que o custo financeiro de uma má admissão e seu impacto negativo são cada vez maiores, as organizações têm aumentado o investimento não só na forma como atraem e selecionam os candidatos, mas também como acolhem os mesmos (Calheiros, 2019).

Conhecer o local de trabalho envolve que o colaborador seja informado sobre a cultura organizacional, as pessoas – nomeadamente as que trabalharão junto a si -, a história e também o papel da organização face à sociedade onde esta se insere. Desta forma, um processo de Acolhimento e Integração correto dá ao novo colaborador uma oportunidade de conhecer a cultura da organização em que irá ser admitido (Deltas, 2017). Para além de ser decisivo a nível de desempenho, o conhecimento do local de trabalho por parte do novo colaborador também tem influência a nível da sua identificação com a organização.

Um alinhamento correto entre o novo colaborador e a organização poderá originar comportamentos e atitudes positivas por parte do mesmo para com a organização (Astakhova, 2016), ou seja, o processo de Acolhimento e Integração é fundamental para que, desde o primeiro instante, o novo colaborador perceba se as suas atitudes e valores se ajustam aos da organização (Mendrico, 2016). A forma como as organizações tratam os novos colaboradores nas primeiras semanas e primeiros meses no seu novo ambiente laboral, permite que estes reconheçam o que é esperado do seu

desempenho futuro e também que estes se identifiquem com a organização (Henriques, 2013). É essencial, desta forma, que a relação do colaborador com a organização seja estudada, conhecendo as variáveis associadas ao seu Acolhimento, Integração, Socialização e Identificação Organizacional. Neste sentido, o processo de Acolhimento e Integração é fundamental na socialização do colaborador, sendo que cabe à organização definir as ações que facilitam a interação em questão (Henriques, 2013), o que nem sempre sucede.

A temática de Acolhimento e Integração já provou ser relevante, no entanto não tem sido mencionada em muitos estudos, sendo que estes focam-se maioritariamente no processo de Socialização Organizacional em geral (Dias, 2014). Este tema foi escolhido, uma vez que o Departamento de Recursos Humanos da empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico na base deste projeto tem detetado um fraco acompanhamento dos novos colaboradores nas primeiras semanas e meses, podendo levar a uma fraca identificação organizacional. Também têm sido identificados vários problemas no que toca ao *turnover* desta organização, embora este seja calculado apenas em situações pontuais. É necessário, desta forma, estudar as práticas de Socialização Organizacional, inerentes ao processo de Acolhimento e Integração, uma vez que dizem respeito às interações iniciais dos novos colaboradores, com o trabalho e com outros membros da organização, tendo como objetivo uma adaptação a esta mesma, de forma a poder influenciar a sua retenção (Jones, 1986).

Desta forma, este projecto tem como objetivo geral contribuir para uma melhoria da abordagem de Acolhimento e Integração da organização do ramo farmacêutico e nutracêutico que está na sua base. Por sua vez, os objetivos específicos do mesmo são os seguintes: 1) Identificar os problemas associados às práticas de Acolhimento e Integração da empresa; 2) Averiguar qual o nível de Identificação Organizacional com a empresa onde exercem funções; 3) Desenvolver um Plano de Recomendações sobre as práticas de Acolhimento e Integração mais eficazes para a empresa; e 4) Contribuir para uma melhoria, a longo prazo, da Identificação Organizacional dos colaboradores na empresa.

Em conclusão, com este trabalho pretende-se verificar a influência dos métodos praticados no processo de Acolhimento e Integração na satisfação dos colaboradores e, consequentemente, na sua Identificação Organizacional. Pretende-se analisar a correlação entre os conceitos de Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração e Identificação Organizacional.

De referir que a designação da empresa na base deste estudo não será divulgada, para efeitos de acordo de confidencialidade.

1 CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será realizado um enquadramento teórico da literatura existente associada aos conceitos-chave deste trabalho de projeto, que são: Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração e, por último, Identificação Organizacional.

1.1 Socialização Organizacional

1.1.1 Conceito de Socialização Organizacional

A Socialização Organizacional pode ser definida como o processo através do qual um indivíduo começa a apreciar os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como um membro organizacional (Louis (1980) *apud* Albrecht (2015). Feldman (1981) define-a como o processo pelo qual os colaboradores são transformados de agentes exteriores em membros participativos e eficazes dentro da organização e Saks & Gruman (2018) como o conjunto de eventos e atividades introdutórias através das quais os indivíduos conhecem as experiências laborais do seu novo local de trabalho. Ainda segundo Pânzaru (2016), a Socialização Organizacional consiste em programas de integração profissional que visam, num primeiro momento, fazer com que os novos colaboradores absorvam todas as informações necessárias, para que executem e se adaptem, o melhor e mais rápido possível, aos requisitos do seu trabalho. A Socialização Organizacional dá seguimento às práticas de Recrutamento e Seleção, iniciando-se no momento de admissão do colaborador, e pressupondo o acompanhamento do recém-admitido desde o seu primeiro dia na organização até ao fim do período experimental.

A Socialização Organizacional é uma função crítica de um Departamento de Recursos Humanos, uma vez que assume implicações para os indivíduos, grupos, e também para as organizações (Saks & Gruman, 2018). É através deste método que os indivíduos se ajustam e assimilam a organização na qual estão a ingressar, tendo implicações para o sucesso na carreira dos indivíduos, assim como na eficiência das organizações (Saks & Gruman, 2014). Esta consiste num processo de aprendizagem através do qual os novos colaboradores apreendem novas atitudes, comportamentos, e formas de pensar (Klein & Weaver, 2000), sendo que os modelos de Socialização

Organizacional geralmente mostram que este fenómeno leva, primeiramente, a um ajuste do novo colaborador ou a resultados próximos como o domínio da função desempenhada e uma integração social, que, por sua vez, leva a uma satisfação laboral e a uma identificação com a organização (Saks *et al.*, 2007).

Existem três objetivos fundamentais para o processo de Socialização Organizacional, que consistem na aquisição, pelo indivíduo, de comportamentos adequados ao desempenho do seu papel, o desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho, e o ajustamento aos valores e normas da organização (Louis (1980) *apud* Calheiros (2019)). A integração dos recém-chegados possui três formas de avaliação, que dizem respeito à clareza do papel, à autoeficácia e à aceitação social, sendo que a integração encontra-se dependente da procura de informação por parte do recém-chegado e das táticas de socialização que a organização adota (Bauer *et al.* (2007) *apud* Calheiros (2019)).

Embora a Socialização Organizacional seja um processo contínuo, este pode distinguir-se por diversas fases (Van Maanen & Schein, 1979). O modelo mais conhecido que descreve o processo de Socialização Organizacional foi desenvolvido por Feldman (1981), envolvendo três fases principais: fase de socialização antecipatória, fase de encontro e fase de mudança e aquisição. Em primeiro lugar, a fase de socialização antecipatória engloba tudo o que o novo colaborador apreende antes de se juntar à organização, envolvendo o processo de Recrutamento e Seleção e todas as informações recolhidas sobre a mesma durante toda a sua vida (Feldman (1981) *apud* Calheiros (2019)). Em segundo lugar, a fase de encontro diz respeito ao início de funções por parte do novo colaborador, sendo que é neste período que o mesmo inicia a aprendizagem de todas as competências necessárias ao exercício autónomo das suas funções (Feldman (1981) *apud* Calheiros (2019)). Por fim, a fase de mudança e aquisição inicia-se quando o novo colaborador é considerado como um membro efetivo e contribuinte para a organização (Feldman (1981) *apud* Calheiros (2019)).

A entrada numa nova organização está associada a incerteza, ansiedade e a um choque com a realidade (Jones, 1986), sendo que as organizações costumam ajudar na adaptação dos novos colaboradores ao providenciar orientação, formação, e outros recursos de socialização, que têm como objetivo reduzir a incerteza e a ansiedade e facilitar a transformação face ao novo papel organizacional (Feldman, 1976). Os novos

colaboradores, aquando a sua chegada, têm poucas relações organizacionais estabelecidas, no entanto o desejo de relações sociais positivas é uma das necessidades humanas mais fundamentais, ou seja, os recursos sociais são importantes na Socialização Organizacional, no entanto têm sido ignorados a nível literário (Allen & Shanock, 2012).

Ellis et al. (2015) afirmaram que a Socialização Organizacional tem sido definida, ao nível mais fundamental, como o processo de redução de *stress* associado à incerteza dos novos colaboradores, de forma que estes se sintam confiantes e capazes para contribuir de forma bem-sucedida desde a sua entrada numa nova organização. Deste modo, reduzir a incerteza dos novos colaboradores tem sido um dos principais objetivos para as organizações (Ellis et al., 2015). Segundo Miller & Jablin (1991), os novos colaboradores são aconselhados a reduzir a sua incerteza através da procura do máximo de informação, sendo que a própria incerteza acaba por ser um importante catalizador para um comportamento de procura de informação por parte dos recém-chegados (Saks & Gruman, 2018). A frequência com que um novo colaborador procura informação está positivamente relacionada com a satisfação laboral e negativamente relacionada com intenções de *turnover* (Morrison, 1993). Como demonstrado pelo Modelo multi-nível de Socialização Organizacional de Saks & Ashforth (1997), os fatores de socialização levam a resultados de socialização de proximidade e distância através de informação, redução da incerteza e aprendizagem. Desta forma, de modo a que um novo colaborador reduza a incerteza associada a um processo de socialização inicial, este deve adquirir informação para aprender sobre as facetas do seu novo trabalho, papel, grupo, e organização na qual está a ingressar (Saks & Gruman, 2018).

O processo de Acolhimento e Integração deve facultar atividades de socialização que permitam levar o novo colaborador a conhecer a organização na qual está a ingressar, a sua missão, os seus valores, as suas normas, as suas estratégias e objetivos da sua futura função (Machado *et al.*, 2014). Por sua vez, a integração organizacional trata-se do processo que ocorre após o acolhimento, devendo ser preparada com cuidado e de forma completa, tendo a duração de três a doze meses (Machado *et al.*, 2014). O seu principal propósito consiste em envolver o colaborador na função que irá desempenhar, e algumas formas de o fazer são as seguintes: através da atribuição de um tutor ou mentor, da realização de entrevistas de acompanhamento e/ou avaliação de

desempenho, e da realização de dinâmicas de união organizacional de caráter informal, como almoços, festas e/ou desafios (Machado *et al.*, 2014).

Existem alguns instrumentos facilitadores do processo de Acolhimento e Integração, como o Programa de Acolhimento, o Manual de Acolhimento e a utilização de orientadores/mentores para integrar novos colaboradores (Calheiros, 2019).

Em primeiro lugar, o Programa de Acolhimento diz respeito às atividades programadas pelas organizações na receção de novos colaboradores, tendo como principal objetivo reduzir a ansiedade inicial dos recém-chegados, inserindo-os na organização e iniciando uma familiarização com a cultura organizacional (Calheiros, 2019). Os programas são de natureza variável, dependendo da intenção da empresa perante o novo colaborador, existindo três questões a ponderar, de forma a estruturar o processo: 1) Que informação deve ser dada sobre a organização, o cargo e a equipa; 2) Quem deverá dar essa informação; e 3) Quando se deve informar (Mosquera (2000) *apud* Calheiros (2019)).

Tabela 1. Programa de Acolhimento (exemplo)

Conteúdo	Executante	Duração
1. Receção do novo colaborador. Encaminhamento para o DRH.	Rececionista	5'
2. A empresa e a sua organização: 2.1. Apresentação da empresa: a história, o projeto e as pessoas/hierarquia 2.2. Espaço informativo: direitos e deveres do trabalhador e normas de segurança da empresa 2.3. Os meios de comunicação e formação: boletim informativo, painéis informativos e plano de formação 2.4. As realizações sociais anuais 2.5. O papel do trabalhador na empresa 2.6. O papel da chefia direta na resolução de problemas correntes 2.7. Respostas a questões colocadas pelo novo colaborador	DRH	60'

*Implementação de uma abordagem de Acolhimento e Integração melhorada
promovendo a Identificação Organizacional*

3. Preenchimento do processo individual	DRH	30'
4. Apresentação ao Diretor-Geral	DRH; DG	10'
5. Visita às instalações da organização e encaminhamento para o posto de trabalho	DRH	30'
6. Boas-Vindas 6.1. Apresentação à hierarquia do Departamento e colegas de Departamento/Secção 6.2. Visita à empresa, com destaque para os espaços sociais 6.3. Apresentação de um tutor/mentor 6.4. Explicitação dos riscos associados ao posto de trabalho, das normas de segurança e de outros assuntos de interesse 6.5. Distribuição dos EPI's – Equipamentos de Proteção Individual – necessários 6.6. Respostas a questões colocadas pelo trabalhador	Chefia direta	60'
7. Adaptação ao posto de trabalho 7.1. Os modos operatórios 7.2. Procedimentos quanto às ferramentas distribuídas 7.3. Respostas a questões colocadas pelo trabalhador	Chefia direta	N/A
8. Acompanhamento pelo DRH: 8.1. Reunião com o novo colaborador (após 10 dias) 8.2. Reunião com a chefia direta (após 30 dias)	DRH	60'
9. Relatório de Avaliação: 9.1. A elaborar até 5 dias antes do final do período experimental e a remeter para o DRH 9.2. Deve concluir a manutenção ou dispensa do novo colaborador 9.3. Deve concluir a avaliação da integração	DRH	N/A

Notas: DRH – Departamento de Recursos Humanos; DG – Direção Geral

O primeiro dia de socialização é crítico, existindo vários erros a evitar no Acolhimento e Integração, como esquecer o recém-admitido após a admissão, realizar um acolhimento rápido demais, atribuir tarefas demasiado simples, atribuir tarefas demasiado complexas, e fornecer inicialmente grandes quantidades de informação (Young & Lundberg (1996) *apud* Calheiros (2019)). As atividades que deverão ser incluídas num Programa de Acolhimento são: boas-vindas oficiais (diretor e/ou responsável de Recursos Humanos), encontro com a chefia direta e equipa de trabalho, preenchimento da documentação necessária, transmissão de informações acerca das políticas, procedimentos e regras, visita às instalações, introdução ao deveres da função, e seguimento do processo (acompanhamento e avaliação da integração) (Calheiros, 2019).

De forma a facilitar este processo e fornecer aos novos colaboradores a informação de que estes necessitam de uma forma sumária, a maioria das organizações possui um Manual de Acolhimento (Calheiros, 2019). Os manuais deverão conter a seguinte informação: mensagem de boas-vindas, informações gerais sobre a organização, principais políticas da organização, procedimentos organizacionais transversais, mapa das instalações, descrição do programa de acolhimento, e outras informações úteis (contactos, transporte, estacionamento, entre outras) (Calheiros, 2019).

De referir que também existem muitas organizações que escolhem atribuir um mentor/orientador/padrinho, de forma a treinar, encorajar, acompanhar e preparar os novos colaboradores para assumirem os seus papéis organizacionais (Calheiros, 2019). A utilização de mentores enquadra-se nas táticas mais individualizadas e seriais, que serão mencionadas posteriormente, sendo que muitas organizações tentam formalizar estas relações para evitar um desenvolvimento de carreira ao acaso de um novo colaborador (Calheiros, 2019).

1.1.2 Teorias associadas ao conceito de Socialização Organizacional

Uma das mudanças mais significativas na literatura sobre a Socialização Organizacional consiste no facto de os novos colaboradores terem um papel ativo na facilitação e formação do processo de socialização (Bauer *et al.*, 1998). A proatividade de um novo colaborador consiste no meio através do qual este se compromete com o ambiente de trabalho através de estratégias de socialização pró-ativas, como a procura de informação sobre o seu novo papel organizacional, de forma a reduzir a incerteza (Ashforth *et al.*, 2007). A personalidade dos novos colaboradores também é uma forma de compreender o ajuste destes às táticas de Socialização Organizacional (Bauer *et al.*, 1998).

Os métodos de Socialização Organizacional mais recentes descrevem mais mecanismos através dos quais a socialização pode influenciar resultados, como atitudes, desempenho e intenção de *turnover* (Bauer *et al.*, 2007). Um tema comum consiste na importância do ajustamento ao novo papel organizacional, sendo as propriedades do papel, o domínio das tarefas realizadas e a auto-eficácia conceitos-chave (Allen & Shanock, 2012). Um segundo tema comum consiste no ajustamento ao novo ambiente organizacional, e, por fim, um terceiro tema diz respeito a um ajustamento aos novos colegas de trabalho (Allen & Shanock, 2012). Allen & Shanock (2012) focaram-se na temática das táticas de Socialização Organizacional, uma vez que estas táticas estão primariamente sob o controlo da organização, e, embora a procura de informação seja importante para o domínio da tarefa desempenhada e para reduzir a incerteza do novo colaborador, pesquisas empíricas sugerem que não é um antecedente crítico da intenção de *turnover* (Bauer *et al.*, 2007).

Ao longo dos anos, vários autores desenvolveram teorias associadas ao conceito de Socialização Organizacional. As teorias mencionadas de seguida são: a Teoria dos Recursos de Socialização, o Modelo de ajuste de novos colaboradores, a Teoria da Coesão Relacional e as várias Táticas de Socialização Organizacional.

Em primeiro lugar, a **Teoria dos Recursos de Socialização**, desenvolvida por Saks e Gruman (2012), consiste numa abordagem teórica alternativa à Socialização Organizacional baseada no providenciar de recursos aos novos colaboradores no processo inicial de Socialização Organizacional.

A Teoria dos Recursos de Socialização pode ser dividida em quatro períodos, aos quais estão associados determinados recursos. Os novos colaboradores devem receber determinados recursos antes do seu primeiro dia de trabalho, uma vez que o processo de socialização inicia-se antes destes entrarem na organização (Saks & Gruman, 2018). Desta forma, o primeiro recurso desta socialização antecipatória envolve contactar os novos colaboradores, envolvê-los nos eventos sociais e apresentá-los aos membros mais experientes da organização, de forma que se sintam parte desta (Saks & Gruman, 2018). A teoria sugere igualmente que deve ser facultado aos novos colaboradores um número variado de recursos assim que estes entram na organização, como uma orientação formal, um encorajamento pró-ativo, e assistência formal – atribuição de um *buddy* ou mentor (Saks & Gruman, 2018). Após a entrada e durante os primeiros seis meses, é sugerido que os novos colaboradores devem ser providenciados com dois tipos de recursos – recursos de capital social e recursos relacionados com o trabalho. O primeiro tipo de recursos é relevante para manter um alto nível de *engagement* por parte dos recém-chegados, enquanto o segundo tipo de recursos é importante para o desempenho da função e também na atribuição de um papel organizacional, na forma de recursos de trabalho, formação, tarefas, *feedback*, reconhecimento e apreciação (Saks & Gruman, 2018). Por fim, a Teoria dos Recursos de Socialização afirma que é relevante manter o contacto com os novos colaboradores após o processo formal de socialização, de forma a avaliar o seu desempenho e providenciar o apoio necessário, sendo que os dois recursos a serem disponibilizados após este processo formal são o acompanhamento e uma avaliação do programa de socialização (Saks & Gruman, 2018). A existência de vários recursos associados ao processo de Socialização Organizacional é importante para desenvolver e manter o *engagement* e Identificação Organizacional dos novos colaboradores antes, durante, e depois do período formal da entrada na organização (Saks & Gruman, 2018).

Tabela 2. Teoria dos Recursos de Socialização (Saks e Gruman, 2018)

Teoria dos Recursos de Socialização	
1.º Período – Recursos a disponibilizar antes do dia de admissão do colaborador	<ul style="list-style-type: none">- Contactar os novos colaboradores;- Envolvê-los nos eventos sociais;- Apresentá-los aos membros mais experientes da organização.
2.º Período – Recursos a disponibilizar na entrada do colaborador na organização	<ul style="list-style-type: none">- Orientação formal;- Encorajamento pró-ativo;- Assistência formal – <i>buddy</i> ou mentor.
3.º Período – Recursos a disponibilizar após a entrada e durante os primeiros seis meses	<ul style="list-style-type: none">- Recursos de capital social;- Recursos relacionados com o trabalho.
4.º Período – Após os primeiros seis meses e processo formal de socialização	<ul style="list-style-type: none">- Acompanhamento do colaborador;- Avaliação do programa de socialização.

Sendo a Socialização Organizacional um processo através do qual os novos colaboradores fazem uma transição da posição de *outsiders* para a posição de *insiders*, ainda existe uma falta de clareza em termos do ajuste do papel organizacional no processo de socialização (Bauer et al., 2011). Desta forma, Bauer et al. (2011) introduziram o **Modelo de ajuste de novos colaboradores**, que trata de conceitos como clareza de papel, auto-eficácia e aceitação social como indicadores do ajuste de um novo colaborador a uma organização. Segundo este modelo, o processo de socialização tem como objetivo reduzir a incerteza do novo colaborador (Bauer et al., 2011).

Segundo Feldman (1981), o ajuste de um novo colaborador depende de três aspetos específicos: resolução das exigências do novo papel organizacional, domínio das tarefas desempenhadas e também ajuste ao grupo no qual este se encontra a laborar. As organizações criam situações fortes ou fracas através das quais os novos

colaboradores devem ajustar-se aos novos ambientes, representando diferentes táticas de Socialização Organizacional (Bauer *et al.*, 2011).

O ajuste do novo colaborador à organização tem sido associado a resultados a nível de desempenho, atitudes e retenção (Bauer *et al.*, 1998). No que toca a nível de desempenho, é esperado que o ajuste do novo colaborador se relacione com este, uma vez que colaboradores que têm expectativas claras face ao novo papel organizacional têm tendência para apresentar um melhor desempenho (Bauer *et al.*, 2011). Satisfação com o trabalho, compromisso organizacional e intenção de permanecer na organização são três dos mais importantes resultados a nível da Socialização Organizacional, sendo que é previsto que o ajuste do novo colaborador esteja relacionado com estas três atitudes (Bauer *et al.*, 2011). Colaboradores que se ajustam ao seu novo papel organizacional ao compreender as exigências de papel e ao se sentirem capazes de desempenhar as tarefas associadas a este, e que estabelecem relações efetivas com os seus colegas, terão uma ligação com organização que irá prevenir a sua intenção de *turnover* (Bauer *et al.*, 2011).

Em terceiro lugar, de acordo com a **Teoria da Coesão Relacional**, através de trocas constantes como aquelas que os novos colaboradores experienciam durante o processo de Socialização Organizacional, os indivíduos desenvolvem perceções de apoio da organização e um sentido de unidade com a mesma, sendo que estes mecanismos relacionais levam a um compromisso afetivo e comportamental (Allen & Shanock, 2012). Ou seja, experiências iniciais de Socialização Organizacional podem ser particularmente importantes para criar laços relacionais que ajudam a que os colaboradores se sintam comprometidos com a organização (Allen & Shanock, 2012). As táticas de Socialização Organizacional afetam diretamente a forma como os novos colaboradores desenvolvem as perceções de apoio e inclusão no novo ambiente organizacional, sendo que este processo de adaptação afeta o compromisso face à organização e a intenção de *turnover* (Allen & Shanock, 2012). São, igualmente, métodos que as organizações usam para fomentar a troca e desenvolver os capitais humano, social e cultural (Allen & Shanock, 2012). Táticas que providenciam informação com um conteúdo mais específico sobre aprendizagem fornecem mais capital humano aos novos colaboradores na forma de expectativas claras e uma rápida

aquisição das capacidades necessárias (Allen & Shanock, 2012). Táticas que providenciam mais aprendizagem social através de interações positivas com membros organizacionais experientes fornecem mais capital social aos novos colaboradores (Allen & Shanock, 2012). Por fim, táticas que providenciam conteúdo através de experiências de aprendizagem claramente definidas fornecem mais capital cultural para novos colaboradores em termos de enquadramento para interpretar experiências posteriores (Allen & Shanock, 2012).

Em quarto e último lugar, as **Táticas de Socialização Organizacional** são abordagens organizacionais à disseminação de informação para facilitar o ajuste aos novos papéis organizacionais, sendo que Van Maanen e Schein (1979) sugerem que organizações podem ser diferenciadas com base da sua abordagem à socialização de novos colaboradores. As táticas de Socialização Organizacional modelam o tipo de informação que os novos colaboradores recebem durante o processo (Bauer *et al.*, 2011), sendo que Jones (1986) propôs que as táticas deveriam reduzir a incerteza e ambiguidade, de forma a gerar atitudes positivas e facilitar o ajuste ao novo papel organizacional.

As organizações usam uma variedade de táticas, de forma a socializar os novos colaboradores (Allen & Shanock, 2012). O modelo mais badalado associado às Táticas de Socialização Organizacional foi o modelo proposto por Jones (1986). Jones (1986) identificou seis dimensões de táticas que podem influenciar a orientação do papel organizacional dos novos colaboradores: táticas de socialização coletiva (vs. individual), táticas de socialização formal (vs. informal), táticas de socialização sequencial (vs. aleatória), táticas de socialização fixa (vs. variável), táticas de socialização serial (vs. disjuntiva) e táticas de socialização de desinvestidura (vs. investidura). Segundo Jones (1986), as táticas mencionadas podem ser classificadas como institucionalizadas ou individualizadas, sendo que a Socialização Organizacional institucionalizada reflete um processo de socialização mais estruturado e formal, enquanto a Socialização Organizacional individualizada reflete a ausência de uma estrutura, que pode aumentar a incerteza e ansiedade face ao início da experiência laboral. Jones (1986) ainda dividiu estas seis táticas em três dimensões: contexto, conteúdo e social. A dimensão de contexto refere-se ao modo como as organizações

transmitem as informações aos novos colaboradores. A dimensão de conteúdo encontra-se relacionada com a informação transmitida aos novos colaboradores e também à ordem pela qual esta é fornecida. Por fim, a dimensão social diz respeito ao acesso que os novos colaboradores têm ou não aos colegas de trabalho com mais experiência, que, por sua vez, servem como orientação e apoio social. Têm sido realizados poucos estudos que explorem as condições das táticas de socialização, e os estudos realizados focam-se primariamente nos fatores a nível individual, como os valores e personalidade do novo colaborador, na vez de examinarem os fatores que as organizações controlam (Perrot *et al.*, 2014).

Tabela 3. Táticas de Socialização Organizacional (Jones, 1986)

	Institucionalizadas	Individualizadas
Contexto	Coletiva Formal	Individual Informal
Conteúdo	Sequencial Fixa	Aleatória Variável
Social	Serial Desinvestidura	Disjuntiva Investidura

Os dois primeiros tipos de táticas de Socialização Organizacional – coletiva vs. individual – variam em termos de contexto, ou seja, no modo como as organizações transmitem as informações aos novos colaboradores (Jones, 1986). As táticas de Socialização Organizacional coletiva consistem em submeter os novos colaboradores a um processo de aprendizagem contínua, com o objetivo de cultivar comportamentos padronizados (Jones, 1986). Contrariamente, as táticas de Socialização Organizacional individual são constituídas de forma individualizada, ou seja, os novos colaboradores recebem um conjunto único de experiências de formação, mantendo a heterogeneidade das várias perspetivas individuais (Jones, 1986).

O segundo tipo de táticas de Socialização Organizacional – formal vs. informal – encontram-se relacionadas com o contexto através do qual a informação é recebida pelos novos colaboradores (Jones, 1986). A Socialização Organizacional formal diz respeito aos processos nos quais um novo colaborador é mais ou menos separado dos membros pertencentes à organização, sendo submetido a um conjunto de experiências adaptadas explicitamente à sua condição – de novo colaborador (Van Maanen, 1976). Por sua vez, numa Socialização Organizacional informal, os novos colaboradores são integrados nas equipas organizacionais já existentes e a sua formação ocorre no local de trabalho (Jones, 1986). Com as táticas de Socialização Organizacional informal, os novos colaboradores executam as suas tarefas ao seu ritmo, sem qualquer supervisão ou orientação, sendo que as suas novas funções são apreendidas através do método tentativa-erro (Van Maanen, 1976).

Segundo Jones (1986), as táticas de Socialização Organizacional formal, quando associadas às práticas de socialização coletiva, aumentam a tendência para os novos colaboradores seguirem as orientações dos colegas e equipas existentes na organização, o grau de partilha de normas, valores e atitudes comuns e, por fim, o desenvolvimento da orientação da tarefa com supervisão.

Os conjuntos seguintes de táticas de Socialização Organizacional – sequencial vs. aleatória e fixa vs. variável – encontram-se interligados com o conteúdo das informações dadas aos novos colaboradores. Uma tática de Socialização Organizacional é sequencial quando transmite aos novos colaboradores informações explícitas sobre as atividades e experiências pelas quais irão passar na organização (Jones, 2016). Desta forma, os novos colaboradores terão, de forma clara, acesso à informação sobre as fases pelas quais deverão passar até, posteriormente, assumirem novas funções a nível organizacional. Uma tática de Socialização Organizacional é aleatória quando os novos colaboradores desconhecem a sequência das fases do processo que os levam a uma função futura (Jones, 2016). Assim sendo, os indivíduos não têm presente, a nível de raciocínio, uma lógica sequencial de etapas pelas quais terão que passar (Jones, 2016).

As táticas de Socialização Organizacional fixa e variável estão relacionadas com o grau em que as etapas do processo de Socialização Organizacional têm um cronograma associado, sendo este último comunicado ao novo colaborador logo após a sua chegada (Jones, 1986). Uma tática de Socialização Organizacional é fixa quando

informa os novos colaboradores acerca do tempo que será necessário para cumprirem cada etapa do processo estabelecido anteriormente, recorrendo-se à calendarização ou a um cronograma, de forma a definir um período de tempo para os mesmos assumirem a função para a qual foram contratados (Jones, 1986). Por sua vez, uma tática de Socialização Organizacional é variável quando não fornece qualquer informação aos novos colaboradores sobre o momento em que irão concluir o processo inicial de adaptação/formação (Jones, 1986). Segundo Jones (1986), as práticas de Socialização Organizacional aleatória e variável aumentam os níveis de incerteza e ansiedade dos novos colaboradores, uma vez que existe uma falta de informação face ao seu futuro na organização na qual estão a ingressar.

As táticas de Socialização Organizacional em série vs. disjuntiva encontram-se relacionadas com o apoio que os membros da organização dão, ou não, aos novos colaboradores (Jones, 1986). Uma tática de Socialização Organizacional em série ocorre quando os membros mais experientes da organização preparam os novos colaboradores para assumirem cargos semelhantes na organização (Jones, 1986). Desta forma, os novos colaboradores são socializados por membros com mais experiência, sendo que estes últimos assumem um papel de mentores (Jones, 1986). Segundo Van Maanen & Schein (1979), a implementação desta tática de socialização leva a que os novos colaboradores tenham mais confiança relativamente ao seu futuro na organização e ao papel organizacional que irão desempenhar, reduzindo, desta forma, a sua incerteza. Por sua vez, uma tática de Socialização Organizacional é disjuntiva quando os novos colaboradores desenvolvem os seus próprios métodos, porque não lhes foram atribuídos mentores previamente (Jones, 1986). Estes terão que desenvolver um método próprio de aprendizagem, uma vez que não têm nenhum indivíduo que os possam esclarecer como desempenharem a sua nova função ou funções (Jones, 1986). Desta forma, as táticas de Socialização Organizacional disjuntiva levam a um aumento da incerteza, uma vez que os novos colaboradores não recorrem necessariamente a fontes de informação rigorosas (Jones, 1986).

O último conjunto de táticas de Socialização Organizacional – desinvestidura vs. investidura – diz respeito ao grau de apoio social positivo ou negativo que os novos colaboradores recebem dos membros mais experientes após a sua entrada na organização (Jones, 1986). Uma tática de Socialização Organizacional é desinvestida

quando as organizações procuram ofuscar as características pessoais dos novos colaboradores, tentando moldá-los à organização (Van Maanen & Schein, 1979). Contrariamente, uma tática de Socialização Organizacional é investida quando aceita e valoriza as características e comportamentos do novo colaborador e a sua contribuição para a organização, visando aproveitar as habilidades, valores e comportamentos que este possui (Van Maanen & Schein, 1979).

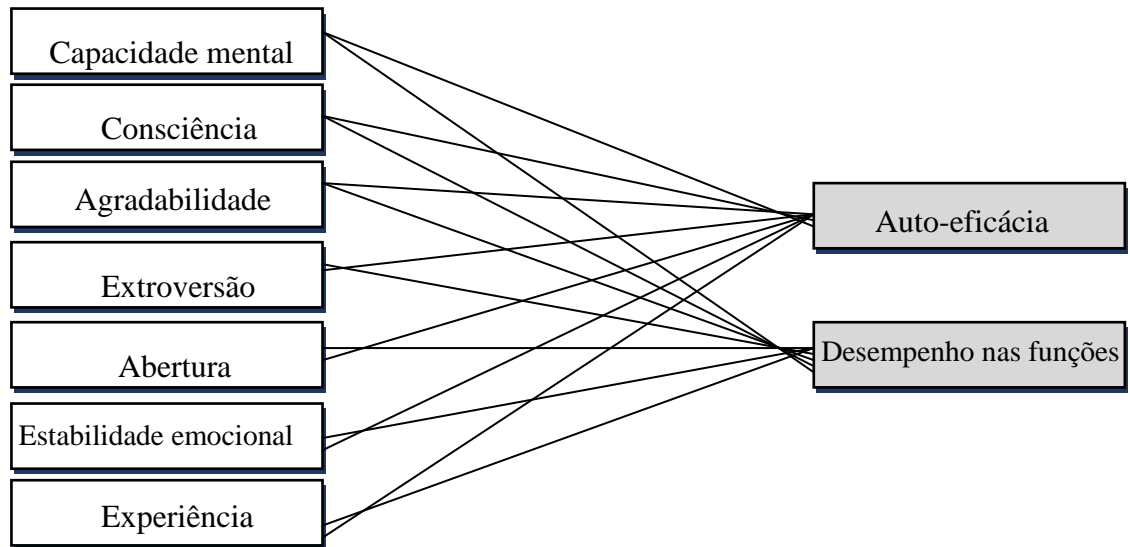
Jones (1986) também procurou investigar como as táticas de Socialização Organizacional afetavam a orientação da função, sendo que os resultados demonstraram que uma orientação da função inovadora está significativa e negativamente relacionada com cada um dos métodos de Socialização Organizacional institucional. Por outro lado, os programas de Socialização Organizacional individual provaram estar associados a altos níveis de ambiguidade associado à função, assim como a orientações inovadoras (Jones, 1986). A relação entre as táticas de Socialização Organizacional e os resultados pessoais também mostrou um padrão consistente de resultados, uma vez que quanto mais institucionalizada for uma tática de socialização, maior a satisfação e o comprometimento com a função e menor a intenção de *turnover*. Parece existir uma relação positiva entre as táticas de Socialização Organizacional institucionalizadas e a redução de ansiedade (Jones, 1986).

1.1.3 Outcomes do Acolhimento e Integração

No momento em que chegam à organização, os novos colaboradores experienciam sentimentos de ansiedade e incerteza, sendo que as empresas necessitam de reduzir a ansiedade e incerteza dos recém-chegados e construir em redor do entusiasmo do novo colaborador (Albrecht *et al.*, 2015).

Alguns investigadores identificaram resultados a curto prazo e a longo prazo associados ao processo de Acolhimento e Integração (Bauer, 2011). No que diz respeito a resultados a curto prazo, estes identificaram quatro grandes níveis, relacionados com o papel organizacional dos colaboradores e com o ambiente social (Bauer, 2011). O primeiro nível para um programa de Acolhimento e Integração bem-sucedido consiste na auto-eficácia, ou auto-confiança, no desempenho das funções atribuídas, sendo que as organizações devem apostar em programas de Acolhimento e Integração que promovam a confiança de novos colaboradores no assimilar de uma nova realidade organizacional, de forma que estes não se sintam inferiores face aos seus colegas de trabalho (Bauer, 2011). Judge *et al.* (2007) estudaram o modelo apresentado na figura infra, e no mesmo as características distais – habilidade cognitiva, personalidade e experiência – encontram-se hipotetizadas para prever auto-eficácia e, consequentemente, auto-eficácia no desempenho de funções. O modelo também sugere ligações entre as variáveis distais e o desempenho, uma vez que existem diversas formas de as variáveis afetarem o desempenho para além da auto-eficácia (Judge *et al.*, 2007). Após a realização do estudo, Judge *et al.* (2007) chegaram à conclusão que os resultados sugerem que a validade incremental da auto-eficácia no desempenho de funções era substancialmente atenuada pela inclusão de importantes diferenças individuais dos colaboradores.

Figura 2. Modelo conceitual que relaciona habilidade, personalidade, experiência, e auto-eficácia no desempenho de funções (Judge et al., 2007)



Um segundo nível encontra-se relacionado com a clareza associada ao papel organizacional, nomeadamente a compreensão das expetativas associadas a este papel por parte do novo colaborador, uma vez que o desempenho pode sofrer alterações se as expetativas forem de natureza ambígua (Bauer, 2011). A clareza associada ao papel organizacional pode ser analisada segundo duas dimensões específicas: a clareza de objetivos e a clareza de processos (Sawyer, 1992). A clareza de objetivos pode ser definida como os objetivos e resultados relativos ao papel de trabalho, enquanto a clareza de processos encontra-se relacionada com os meios pelos quais um indivíduo deve realizar as suas tarefas e atingir os seus objetivos (Sawyer, 1992). Desta forma, o esclarecimento do papel organizacional que um indivíduo possui, pode influenciar um melhor desempenho, visando o *empowerment* deste mesmo, assim como uma redução de conflitos laborais, ansiedade e *stress* no local de trabalho (Sawyer, 1992). Todos os colaboradores necessitam de informações adequadas e completas, de forma a desempenhar as suas funções de forma correta (Sawyer, 1992). A respetiva falta de informação relativamente aos objetivos, comportamentos e processos de trabalho pode levar a esforços ineficientes, não direcionados ou insuficientes no desempenho das tarefas, levando a uma redução do desempenho organizacional (Tubre & Collins, 2000).

O terceiro nível diz respeito à integração social, encontrando-se relacionado com a necessidade de os novos colaboradores se sentirem confortáveis face aos seus colegas de trabalho e superiores, sendo que a aceitação pode ser um indicador de ajustamento do novo colaborador à organização (Bauer, 2011). No processo de integração, o novo colaborador tem acesso a um leque de informações que irão permitir que este conheça qual o papel que irá desempenhar dentro da organização, esclarecendo as tarefas que irá realizar e qual será a sua equipa, assim como as suas responsabilidades e o valor da sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais (Araújo *et al.*, 2012). Desta forma, podemos evidenciar o processo de integração como facilitador da Socialização Organizacional e garante da transmissão de cultura e valores, sendo que a ausência de processos integrados de integração social, capazes de receber, orientar e acolher os novos colaboradores, desencadeia críticas e descontentamento (Machado, 2013).

O quarto e último nível diz respeito ao conhecimento e adequação à cultura organizacional, uma vez que é essencial que o novo colaborador tenha conhecimento das políticas, objetivos e valores da organização, de forma que se sinta comprometido com a mesma (Bauer, 2011). A cultura organizacional tem como propósito integrar os novos colaboradores, favorecendo o seu relacionamento e também adaptação à organização (Etkin & Schvarstein, 2002). Segundo Robbins (2004), as quatro funções básicas da cultura organizacional são: 1) Criar distinção entre as organizações; 2) Propiciar um sentimento de identificação aos colaboradores; 3) Permitir um maior comprometimento com algo superior aos interesses individuais de cada um; e 4) Permitir que o sistema social estabilize. Desta forma, o comprometimento dos membros é um fator que interessa às organizações, uma vez que a utilização de valores da cultura organizacional propencia soluções motivadoras do comportamento dos colaboradores, possibilitando uma aumento da identificação e produtividade organizacionais (Martin, 2002). Segundo Schein (1992), uma organização não possui uma única cultura, mas sim várias subculturas, sem que uma se destaque. Existem diversos fatores que influenciam a vida social das organizações e que levam ao surgimento de subculturas, cabendo aos gestores viabilizar a coesão e o consenso a nível organizacional, de forma a construir uma cultura robusta e uniforme e levar uma organização a alcançar os seus objetivos (Schein, 1992).

Os resultados a longo prazo encontram-se relacionados com os resultados a curto prazo, estando igualmente ligados a efeitos relacionados com a satisfação laboral e com o *engagement* organizacional (Bauer, 2011). Os novos colaboradores devem ajudar a organização a alcançar determinados objetivos, e o nível de alcance destes objetivos é determinado pelo processo de Acolhimento e Integração (Bauer, 2011). Desta forma, o processo de Acolhimento e Integração ajuda a que a organização não perca novos colaboradores apenas por estes se encontrarem confusos, alienados e com falta de confiança face aos seus novos papéis organizacionais (Bauer, 2011). Bauer (2011) afirma ainda que várias pesquisas sobre os processos de Acolhimento e Integração indicam que quando estes são feitos corretamente, podem levar a uma satisfação laboral alta, ao *engagement* organizacional, a uma redução da taxa de *turnover*, a níveis altos de desempenho, a carreira mais eficaz e à redução de *stress* organizacional (Bauer, 2011).

Neste sentido, a Socialização Organizacional encontra-se relacionada maioritariamente com o *engagement* de novos colaboradores, promovendo resultados como a satisfação laboral e o compromisso organizacional, uma vez que providenciam informação, reduzindo a incerteza de novos colaboradores (Albrecht *et al.*, 2015).

Para desenvolver o *engagement* dos novos colaboradores, os programas de Socialização Organizacional devem providenciar-lhes os recursos necessários que irão permitir a atribuição de um significado psicológico, segurança psicológica e disponibilidade psicológica (Albrecht *et al.*, 2015). Significado psicológico diz respeito ao significado que os indivíduos retiram do seu trabalho e que recebem face ao seu investimento no papel organizacional, sendo que é necessário existir uma identificação com as tarefas, autonomia e *feedback* face ao desempenho, assegurando que as tarefas desempenhadas pelos novos colaboradores foram enriquecendo ao longo do tempo (Albrecht *et al.*, 2015). Segurança psicológica refere-se à extensão através da qual os recém-chegados se sentem habilitados para expressar as suas opiniões, sem quaisquer consequências negativas, sendo influenciada pelas relações interpessoais, dinâmicas de grupo, processos e estilos de gestão e normas organizacionais (Albrecht *et al.*, 2015). Por fim, disponibilidade psicológica diz respeito à existência de recursos físicos, emocionais e psicológicos requeridos de forma a existir um investimento no papel organizacional, sendo que no processo de Acolhimento e Integração é necessário assegurar que os indivíduos se sentem psicologicamente disponíveis, de forma a existir

um sentimento de *engagement* com os seus novos papéis organizacionais (Albrecht *et al.*, 2015).

A Socialização Organizacional tornou-se importante nos últimos anos, uma vez que as organizações começaram a apreciar os resultados subjacentes aos processos de Acolhimento e Integração no *engagement*, no desempenho e na retenção de novos colaboradores (Saks & Gruman, 2011). As organizações procuram cada vez mais que os colaboradores se encontrem comprometidos com estas, sendo que uma questão-chave atualmente consiste em aumentar esse compromisso, uma vez que é um aspeto central para resolver o problema de falta de motivação (Saks & Gruman, 2011).

As organizações costumam recrutar novos membros ou promover a rotatividade, de forma a promover a *performance* organizacional (Rink *et al.*, 2013). A chegada de um novo membro não é acolhida com positivismo de imediato, sendo que as equipas têm uma preferência por familiaridade, que, por sua vez, cria compromisso, confiança e facilita a coordenação de atividades de equipa (Rink *et al.*, 2013). O Modelo de Socialização Clássica de Moreland e Levine (2006) refere que a rutura inicial que as equipas experienciam devido à entrada de um novo membro faz com que estas se sintam relutantes para aceitar totalmente a pessoa, mesmo que esta contribua eficazmente. Os novos colaboradores encontram-se mais motivados a investir na equipa quando os membros mais antigos validam a sua presença e têm um desempenho melhor quando as expectativas são correspondidas (Rink *et al.*, 2013). Uma forma para criar aceitação nas equipas é o uso de práticas extensivas de Socialização Organizacional, sendo que a aceitação pode ter duas dimensões: a aceitação baseada na relação e a aceitação baseada na tarefa. Enquanto a primeira corresponde a uma associação positiva entre a aceitação baseada na relação e a inteligência cultural dos recém-chegados, a segunda diz respeito a associações positivas com a abertura para a experiência (Rink *et al.*, 2013). É importante adequar as práticas de Socialização Organizacional, uma vez que novos colaboradores, com diferentes *backgrounds*, são importantes fontes de inovação que facilitam o desempenho de uma equipa e salientam a sua sobrevivência a longo prazo (Rink *et al.*, 2013).

1.2 Identificação Organizacional

1.2.1 Conceito e dimensões de Identificação Organizacional

A Identificação Organizacional consiste num alinhamento entre identidades individuais e coletivas, resultando num sentimento de união entre a pessoa e a organização a que pertence (Gutierrez *et al.*, 2010). A identificação com uma organização implica aceitar uma variedade de objetivos, crenças e valores, estereótipos, comportamentos, conhecimentos e habilidades de forma coletiva (Ashforth *et al.*, 2008).

Existe um reconhecimento que os indivíduos têm várias identidades laborais, algumas já incorporadas, e outras que ultrapassam transversalmente esses limites (Ashforth & Mael, 1989). Os indivíduos e as organizações podem deter identidades de natureza múltipla, híbrida e fragmentada, fazendo com que seja necessária a sua análise (Haslam *et al.*, 2014).

A Identificação Organizacional pode ser alcançada através de palavras, ações, ou outros símbolos, e pode ocorrer conscientemente, através do processo de atribuir significado às várias ações de um indivíduo, ou inconscientemente, como resultado de processos psicodinâmicos (Brown, 2017).

O fenómeno de Identificação Organizacional, ou seja, até que ponto os indivíduos se definem a si próprios em termos da organização a que pertencem e os seus atributos representativos (Mael & Ashforth, 1992), tem demonstrado prever uma variedade de atitudes e comportamentos por parte dos colaboradores, incluindo a satisfação com o trabalho que desempenham e a intenção de *turnover* (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017). Muitos académicos examinaram os antecedentes da Identificação Organizacional em diversos campos literários, reconhecendo que a socialização durante um período inicial tende a ter um impacto significativo na mesma (Ashforth & Saks, 1996).

É necessário examinar como a Identificação Organizacional se desenrola durante os primeiros meses numa organização perante os vários marcos encontrados pelos novos colaboradores, incluindo a sua entrada, a Socialização Organizacional, a Socialização Organizacional informal, e a sua atribuição inicial; como as mudanças associadas ao prestígio organizacional percebido levam a mudanças a nível de Identificação Organizacional ao longo do tempo; e como os fatores individuais e

contextuais modificam as trajetórias das variáveis mencionadas (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017).

A abordagem de Identidade Social de Haslam (2004) explica a ligação entre o prestígio e a Identificação Organizacional ao longo do tempo (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017). Identificação Organizacional envolve um processo de despersonalização através do qual as características positivas das unidades sociais são incorporadas no ser social, de forma a construir e manter uma auto-imagem positiva e cumprir a necessidade de auto-aprimoramento (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017). Essas características incluem atributos socialmente valorizados, como o prestígio da organização, sendo que pertencer a uma organização prestigiosa facilita a construção de uma identidade social positiva, uma vez que os colaboradores são capazes de aproveitar a sua glória refletida ao incorporar qualidades organizacionais positivas relevantes nas suas identidades sociais, resultando em altos níveis de identificação organizacional (Mael & Ashforth, 1992).

É esperado que as mudanças no prestígio percebido pelos novos colaboradores estejam relacionadas com as mudanças a nível da Identificação Organizacional, através, igualmente, das alterações relativamente ao cumprimento do contrato psicológico (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017). Perceções face ao prestígio organizacional podem ser associadas a atributos organizacionais que, por si, são marcas do sucesso organizacional e passam uma imagem positiva da organização para a comunidade exterior (March & Simon, 1958). Os atributos organizacionais que convocam prestígio incluem uma visibilidade positiva através do tamanho da organização, do seu crescimento, um perfil socialmente reconhecido, uma história de alcance contínuo de objetivos, e um número considerável de colaboradores de um estatuto médio/elevado (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017).

Num esforço para reduzir a incerteza associada à grande transição que implica começar a trabalhar numa nova organização, os novos colaboradores tendem a preencher os “espaços em branco” relacionados com a informação que ainda não possuem, sendo provável que estes desenvolvam ideias sobre o estatuto médio dos colaboradores e se os objetivos organizacionais são atingidos, sem terem qualquer informação sobre os tópicos mencionados (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017). Este tipo de expectativas, em conjunto com a entrada numa nova organização, pode

enquadrar o contrato psicológico inicial dos novos colaboradores (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017).

Relativamente às mudanças no contrato psicológico ao longo do tempo, a abordagem de Identidade Social de Haslam (2004) mencionada anteriormente sugere que a valência e clareza das categorias sociais tornam-se salientes quando qualquer mudança na categoria, nomeadamente a nível do seu conteúdo ou contexto social, tem uma influência positiva na utilidade da categoria. Os colaboradores estão mais propensos a construir identidades sociais positivas e claras baseadas na pertença a uma organização que cumpre o contrato psicológico (Rosseau, 1998). De referir que a Identificação Organizacional envolve a internalização de unidades sociais positivas e claras, satisfazendo as necessidades de auto-aprimoramento dos colaboradores, e reduzindo, consequentemente, a incerteza face à organização a que pertencem (Turner, 1987).

Segundo Louis (1980) e Van Maanen (1978), a incerteza diminui durante a Socialização Organizacional formal, aumentando imediatamente assim que a Socialização Organizacional informal inicia, e estabilizando no início da atribuição das primeiras tarefas ao novo colaborador. Existe uma menor probabilidade de uma unidade social ser usada para propósitos de categorização quando se encontra associada a um grande nível de incerteza (Hogg, 2012). À medida que a incerteza aumenta, é menos provável que os colaboradores embarquem no processo de auto-categorização, através do qual estes aceitam e absorvem os valores e normas da organização (Chattopadhyay *et al.*, 2011). Um contrato psicológico que não seja realizado tem mais probabilidade de ter consequências negativas, levando a uma baixa Identificação Organizacional (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017).

Como já tinha sido referido anteriormente, podemos identificar os vários conjuntos de táticas de Socialização Organizacional formal e informal. Uma vez que a Socialização Organizacional formal procura tornar o papel dos novos colaboradores mais claro e influenciar os seus valores e atitudes, de forma a atingir uma melhor adaptação entre as duas partes (Van Maanen, 1978), Zhu, Tatachari & Chattopadhyay (2017) concluem igualmente que reduz a incerteza sobre o propósito da organização e como o novo colaborador pode influenciar a mesma. Por sua vez, a Socialização Organizacional informal leva à criação de um grande nível de incerteza, uma vez que

representa uma espécie de “choque com a realidade” (Louis, 1980), sendo que os novos colaboradores deixam de estar segregados e entram em contacto com outro tipo de informação, uma visão mais negativa da organização em comparação à que foi providenciada durante a Socialização Organizacional formal (Jablin, 1987). Desta forma, é provável que a percepção dos novos colaboradores sobre o prestígio organizacional aumente numa fase inicial após a sua entrada, que corresponde ao processo de socialização formal, e diminua assim que estes entram em contacto com uma socialização mais informal Zhu, Tatachari & Chattopadhyay (2017).

Os colaboradores identificam-se mais com organizações em que podem construir e manter identidades sociais positivas e claras, permanecendo nas mesmas uma vez que a sua presença permite-lhes concretizar as suas necessidades de auto-aprimoramento e redução de incerteza (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017). De igual forma, existe uma maior probabilidade de estes desistirem quando a sua Identificação Organizacional apresenta baixos níveis, uma vez que a sua presença não facilita a concretização das suas necessidades (Zhu, Tatachari & Chattopadhyay, 2017).

1.2.2 Teorias associadas ao conceito de Identificação Organizacional

Ao longo dos anos, vários autores desenvolveram várias teorias associadas ao conceito de Identificação Organizacional. As teorias mencionadas de seguida são: a Teoria de Identidade Social, os vários tipos de identificação – por afinidade e por imitação, e o conceito de Identidade Laboral.

Em primeiro lugar, a **Teoria de Identidade Social**, desenvolvida por Tajfel & Turner (1979), tem sido utilizada para prever julgamentos de grupo, atitudes, avaliações e comportamentos. A abordagem da Teoria da Identidade Social enfatiza a relação entre estas variáveis e a identidade de um indivíduo enquanto membro de um grupo (Hogg & Abrams, 1988), e a identidade social tem sido utilizada na teorização de várias variáveis organizacionais, como a produtividade, segurança face ao trabalho, liderança, e também a intenção de *turnover* (Moura *et al.*, 2008).

De acordo com a Teoria de Identidade Social, a identidade pode ser descrita como um *continuum* da identidade pessoal face à identidade social (Hogg & Abrams, 1988). Enquanto identidade pessoal diz respeito às auto-conceções em termos de características únicas e individuais, identidade social deriva de categorias grupais e de associação (Moura *et al.*, 2008). Quanto mais um indivíduo se identifica com um grupo, mais características e atributos do mesmo aplica a si próprio, sendo que os resultados passam a ser experienciados não só a nível grupal, mas também a nível pessoal (Turner *et al.*, 1987).

A Teoria da Identidade Social tem como premissa que quando a identidade social é saliente, a avaliação de grupo e a auto-avaliação tornam-se isomórficas (Abrams & Hoggs, 2001), sendo útil para explorar como a identificação social de um indivíduo com uma organização pode contribuir a nível de intenções e comportamentos (Moura *et al.*, 2008). Ao estudarem a importância da perspectiva de identidade social para os vários cenários organizacionais, Ashforth & Mael (1989) propuseram que as consequências da identificação deviam incluir o apoio por parte da organização e a atração social para membros do grupo, manifestando-se na crescente vontade de permanecer na organização.

Segundo Moura *et al.* (2008), a Teoria da Identidade Social propõe ainda que os indivíduos que pretendem a grupos com um *status* reduzido e inseguro podem identificar-se menos com o mesmo e procurar estratégias de mobilidade social – neste caso, demonstrar uma intenção de *turnover* e procurar outra organização. Os grupos em si podem providenciar um forte sentido de identidade social se o grupo possui um *status* legítimo e estável em comparação com os restantes grupos (Tajfel & Turner, 1979).

Segundo Tajfel (1978), a Teoria da Identidade Social divide-se em três componentes de igual importância: a categorização, o comportamento e a distinção positiva. Na categorização, o indivíduo reconhece-se como parte integrante de um determinado grupo, sem necessariamente ter um laço afetivo ou um relacionamento próximo com os participantes do mesmo (Oliveira, 2008). O comportamento refere-se à absorção das atitudes e comportamentos do grupo pelos indivíduos que se identificam com os mesmos (Oliveira, 2008). Por fim, a distinção positiva diz respeito ao facto de os membros de um grupo possuírem uma tendência para considerar e valorizar o seu grupo, em detrimento dos restantes grupos (Oliveira, 2008).

Em segundo lugar, de acordo com Pratt (1998), existem dois tipos de identificação: **identificação por afinidade** e **identificação por imitação**. Identificação por afinidade ocorre quando o indivíduo acredita que a empresa apresenta determinados valores e crenças semelhantes aos seus (Pratt, 1998). Por sua vez, identificação por imitação sucede quando o indivíduo incorpora, de forma consciente, crenças e valores da organização na sua própria identidade, modificando a visão de si mesmo através da inclusão de crenças que ele possui a respeito da organização (Pratt, 1998). Desta forma, a identificação por imitação diz respeito à internalização dos valores e interesses organizacionais na identidade pessoal do indivíduo, através de um processo de similaridade (Oliveira, 2008).

Associado à Identificação Organizacional e ao seu processo de formação, o conceito de **Identidade Laboral** tem-se destacado (Brown, 2017). A Identidade Laboral descreve as várias formas através das quais os indivíduos criam, adaptam-se, atribuem significado e rejeitam identidades tendo em conta os recursos disponíveis (Brown, 2017). Este conceito descreve ainda as atividades interligadas através das quais os indivíduos criam, mantêm, reparam, exibem, revêem e descartam identidade sociais, pessoais e de papel (Alvesson *et al.*, 2008).

Brown (2017) ainda identificou cinco abordagens associadas à Identidade Laboral e à Identificação Organizacional: discursiva, dramatúrgica, simbólica, socio-cognitiva, e psicodinâmica. As mesmas encontram-se resumidas na tabela em seguida, assim como o seu significado.

Tabela 4. Abordagens dos processos de Identidade Laboral e Identificação Organizacional (Brown, 2017)

Abordagens	Visão geral
Discursiva	Os processos de Identidade e Identificação são constituídos através de práticas situadas de uso de linguagem.
Dramatúrgica	Os processos de Identidade e Identificação são constituídos através de ações.
Simbólica	Os processos de Identidade e Identificação são constituídos através da adoção, exibição e manipulação de objetivos simbólicos.
Socio-cognitiva	Os processos de Identidade e Identificação são constituídos através de mecanismos cognitivos.
Psicodinâmica	Os processos de Identidade e Identificação são constituídos através da operação das defesas inconscientes do ego.

1.2.3 Identificação Organizacional e Cultural Organizacional

A Identificação Organizacional também se encontra relacionada com o conceito de Cultura Organizacional. A Cultura Organizacional pode ser definida como o padrão de valores e crenças partilhadas que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional, providenciando as normas de comportamento a adotar dentro da organização (Desphande & Webster, 1989) e um padrão de premissas partilhadas que o grupo assimilou na resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, de forma a serem consideradas válidas para ensinar a novos membros da organização (Schein, 1992).

Uma organização é estruturada por grupos, normas e categorias grupais – tal como descrito na Teoria de Identidade Social (Cheung *et al.*, 2010). Um indivíduo tende a classificar-se a si próprio em categorias sociais e grupos, e de forma a verificar o grau de identidade dos indivíduos, é necessário prestar atenção às implicações do desempenho e artefactos que estão representados na mente do indivíduo como identidade social (Cheung *et al.*, 2010).

A Identificação Organizacional representa a sensação de presença ou uma forma de compromisso do indivíduo com a organização (Cheung *et al.*, 2010). A cultura e a identidade encontram-se relacionadas uma vez que esta última articula uma mentalidade que governa a forma de fazer as coisas (Cheung *et al.*, 2010). Hatch (1993) referiu que a Cultura Organizacional providencia contexto para formar identidades organizacionais, sendo que a identidade diz respeito à forma como os indivíduos se definem a si mesmos, que, por sua vez, é influenciada pelas suas atividades e crenças interpretadas por premissas culturais e valores (Cheung *et al.*, 2010). Desta forma, o comportamento dos membros organizacionais reflete a sua identidade com referência à compreensão cultural (Cheung *et al.*, 2010).

Hatch & Schultz (1997) propuseram o Modelo das Dinâmicas de Identidade Organizacional que liga a identidade, a cultura e a imagem, ajudando a explicar como a Identidade Organizacional é criada, mantida e modificada, uma vez que a identidade é o resultado imediato da conversão entre auto-expressões culturais e imagens organizacionais espelhadas. A Cultura Organizacional dá identidade a uma organização, e o sentido de presença é o resultado de uma Cultura Organizacional e de uma Identificação Organizacional (Cheung *et al.*, 2010).

A Identidade Organizacional é uma ideia partilhada sobre os valores e características da organização (Hatch & Schultz, 1997), encontrando-se fundamentada em significados locais e símbolos organizacionais e, desta forma, na cultura organizacional, que consiste no contexto simbólico interno para o desenvolvimento e manutenção da identidade organizacional (Hatch & Schultz, 1997).

A Cultura Organizacional envolve todos os membros organizacionais, origina e desenvolve todos os níveis hierárquicos, e é fundamentada numa história baseada nos aspetos materiais da organização (Hatch & Schultz, 1997). O conceito de Cultura Organizacional inclui os aspetos materiais centrais para o conceito de identidade

corporativa (Hatch & Schultz, 1997). As relações entre a cultura, a imagem e a identidade formam processos circulares envolvendo interdependência mútua, sendo que a Identidade Organizacional é um produto auto-reflexivo da dinâmica de processos de Cultura Organizacional (Hatch & Schultz, 1997).

2 CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

Neste capítulo será exposta a metodologia seguida no presente trabalho de projeto, nomeadamente os métodos de recolha de informação utilizados - observação direta participante e análise documental - e a construção do questionário aplicado.

A metodologia apresentada teve por base o objetivo geral de contribuição para uma melhoria da abordagem de Acolhimento e Integração da organização do ramo farmacêutico e nutracêutico na base do estudo, e os seguintes objetivos específicos: 1) Identificar os problemas associados às práticas de Acolhimento e Integração da empresa; 2) Averiguar qual o nível de Identificação Organizacional com a empresa onde exercem funções; 3) Desenvolver um Plano de Recomendações sobre as práticas de Acolhimento e Integração mais eficazes para a empresa; e 4) Contribuir para uma melhoria, a longo prazo, da Identificação Organizacional dos colaboradores da empresa.

2.1. Natureza da Investigação e Procedimentos

O presente estudo baseou-se numa combinação de abordagens metodológicas qualitativas e quantitativas, devido à necessidade de avaliar o processo de Socialização Organizacional da organização na base no mesmo. Desta forma, foi utilizada uma metodologia investigação-ação, sendo a mesma participativa e colaborativa pelo facto de a investigadora ter estado envolvida em todos os procedimentos associados ao processo de Acolhimento e Integração, de forma a, posteriormente, criar uma estratégia para o melhorar, caso se justificasse.

A metodologia pode ser dividida em três fases específicas. A 1ª fase diz respeito à análise do contexto organizacional face à temática em estudo, ou seja, a análise das várias fases que pertencem ao programa de Socialização Organizacional, nomeadamente as atividades relacionadas com a admissão de um novo colaborador e a existência ou não de um acompanhamento posterior, de forma a avaliar a integração do mesmo na organização. De forma a compreender este processo, foi realizada uma observação direta participante – investigadora enquanto membro do Departamento de Recursos Humanos – e uma análise documental de documentos como o Procedimento organizacional de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores e do Manual de Acolhimento.

Por sua vez, a 2ª fase compreende a aplicação de um questionário, de forma a recolher informação relativamente às perceções dos colaboradores da organização farmacêutica e nutracêutica na base deste estudo face à Socialização Organizacional, ao Acolhimento e Integração e também à sua Identificação com a empresa onde exercem funções. O questionário foi elaborado em formato *Google Forms* e divulgado através da Intranet da organização referida, e a identidade dos respondentes foi protegida, uma vez que não foi pedido aos colaboradores para se identificarem. O questionário foi precedido de uma breve introdução que explicitava o seu propósito.

Por fim, a 3ª e última fase consiste na análise dos resultados recolhidos através do questionário já mencionado e na elaboração e implementação de estratégias tendentes à correção das lacunas, caso tais sejam identificadas.

2.2 Métodos de Recolha de Informação

De forma a compreender e melhorar o processo de Acolhimento e Integração, é necessário analisar todas as práticas e procedimentos de Socialização Organizacional existentes na organização. Este levantamento será realizado através dos métodos de observação direta participante e de análise documental.

A análise e levantamento dos procedimentos atuais irá permitir a identificação das lacunas associadas ao processo de Acolhimento e Integração em particular e ao programa de Socialização Organizacional na generalidade, de forma a identificar as áreas que necessitam de intervenção.

2.2.1 Observação Direta Participante

A observação participante é uma técnica de investigação social em que o observador partilha as atividades de um grupo de pessoas, na medida em que as circunstâncias o permitam (Anguera, 1985). O seu objetivo fundamental consiste na captação de significados e experiências dos intervenientes no processo de interação social (Anguera, 1985). A técnica de observação participante possibilita diversos graus de integração no grupo observado e de sistematização dos procedimentos de recolha de informação, de acordo com os objetivos que o investigador estabelece para a investigação (Anguera, 1985).

Como já referido, a observação participante é um tipo de investigação na qual o investigador participa como membro do grupo que está a estudar – neste caso, membro do Departamento de Recursos Humanos da empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico em estudo. Por vezes o investigador informa o grupo que se encontra a observar e a participar, mas também pode passar por um membro habitual (Vogt, 1999).

Inserida no conjunto das metodologias denominadas de qualitativas, a observação participante é utilizada em estudos ditos exploratórios, descritivos, etnográficos ou ainda estudos que visam a generalização de teorias interpretativas (Mónico *et al.*, 2017). A observação participante é realizada em contacto direto, frequente e prolongado do investigador com os atores sociais, nos seus contextos culturais. Requer a necessidade de eliminar suposições subjetivas para que possa existir uma compreensão de factos e de interações entre sujeitos em observação, no seu próprio contexto (Correia, 1999).

Desta forma, a investigadora teve a oportunidade de participar como membro do Departamento de Recursos Humanos, nomeadamente no processo de Acolhimento e Integração. Tal permitiu entrar em contacto com o processo na totalidade, de forma a tentar compreender as lacunas associadas ao mesmo. Neste processo existiu a oportunidade de partilha de informação com os membros do Departamento de Recursos Humano, que já tinham um conhecimento total da Socialização Organizacional existente.

2.2.2 Análise Documental

A análise documental é uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original e facilitar num estado ulterior, a consulta e referência do mesmo (Bardin, 1977). O objetivo desta técnica consiste em dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (Bardin, 1977). Desta forma, a análise documental consiste numa fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados (Bardin, 1977).

Os documentos analisados tiveram como função a compreensão do funcionamento da organização. Desta forma foram analisados documentos de natureza diferente, com informação sobre as políticas, práticas e processos de Gestão de Recursos Humanos. Os documentos analisados foram o Procedimento organizacional de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores e o Manual de Acolhimento.

O Procedimento organizacional de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores inclui informações sobre o decorrer do processo de Acolhimento e Integração, nomeadamente quem o deve realizar, o programa de Acolhimento e Integração no dia de admissão, os documentos/modelos que deverão preenchidos e o acompanhamento que deverá ser realizado posteriormente.

O outro documento que serviu de base à análise documental foi o Manual de Acolhimento, que, teoricamente, tem como objetivo a sua disponibilização a todos os colaboradores no ato de admissão. Neste encontram-se descritas todas as informações relativas à organização, nomeadamente uma mensagem de Boas-Vindas, um historial da organização, o Organograma Organizacional, informações gerais sobre os Recursos Humanos e também a Política de Qualidade, Segurança, Saúde e Ambiente.

2.3 Instrumentos utilizados

Na recolha de informação foi aplicado um questionário a nível interno, na organização. O questionário em si foi dividido em cinco partes e, de seguida, encontram-se enumerados os instrumentos utilizados.

2.3.1 Questões relativas aos dados demográficos

A primeira parte do questionário é composta por questões relativas aos dados demográficos dos colaboradores respondentes, de forma a caracterizar a amostra final. Foi questionado aos mesmos o seu género, idade, habilitações académicas, setor no qual se encontram inseridos dentro da organização – Administrativo ou Produção - e ainda o tempo de serviço na mesma.

2.3.2 Questões relativas ao programa de Socialização Organizacional

O questionário adotado de forma a compreender as perceções dos colaboradores face ao programa de Socialização Organizacional foi o de Cooper-Thomas *et al.* (2019) – *Newcomer Understanding and Integration Scale*, cujos itens analisados encontram-se apresentados na tabela 5. A escolha recaiu sobre este questionário devido ao seu excelente desempenho estatístico, sendo que os itens utilizados na aplicação do estudo original vão ao encontro daqueles que se pretendia utilizar neste estudo. Os 15 itens utilizados foram classificados numa escala de *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente). Importa referir que, para responder a cada item enumerado, é necessário ter em conta como antecedente a seguinte frase: “Relativamente ao processo de Socialização Organizacional...”.

Tabela 5. Escala de medição da percepção dos colaboradores face ao programa de Socialização Organizacional. Adaptada de Cooper-Thomas et al. (2019)

Variáveis	Itens
<i>Papel Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Compreendo como desempenhar as tarefas associadas à minha função; - Compreendo quais as tarefas e responsabilidades que têm prioridade no desempenho da minha função; - Sei o que o meu supervisor/superior hierárquico considera como bom desempenho; - Sei o que é necessário para desempenhar bem a minha função; - Sei quais os deveres associados à função que desempenho.
<i>Relacionamentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os restantes colaboradores ajudam-me no trabalho de diversas formas; - Os meus colegas encontram-se normalmente predispostos a oferecer ajuda ou conselho; - A maioria dos meus colegas aceitou-me enquanto membro desta empresa; - O meu relacionamento com outros colaboradores nesta empresa é bastante bom; - Acredito que a maioria dos meus colegas de trabalho gosta de mim.
<i>Organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro-me familiarizada com a história desta empresa; - Conheço a estrutura interna da empresa;

	<ul style="list-style-type: none">- Conheço as regras não escritas sobre como as coisas funcionam nesta empresa;- Compreendo os objetivos desta empresa;- Sei quais são os membros mais influentes desta empresa.
--	---

2.3.3 Questões relativas ao processo de Acolhimento e Integração

Segue-se o questionário utilizado para compreender as percepções dos colaboradores face ao processo de Acolhimento e Integração, baseado na adaptação utilizada por Amaro (2016). A escolha recaiu sobre este questionário devido ao facto de ter sido aplicado num contexto semelhante ao do presente estudo, no qual se encontravam as mesmas variáveis em análise. Os 12 itens associados a este questionário encontram-se enumerados na tabela 6, tendo sido classificados numa escala de *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente). Importa referir que, para responder a cada item enumerado, é necessário ter em conta como antecedente a seguinte frase: “Relativamente ao processo de Acolhimento e Integração organizacional...”.

Tabela 6. Escala de medição da percepção dos colaboradores face ao processo de Acolhimento e Integração. Adaptada de Amaro (2016).

Variável	Itens
<i>Acolhimento e Integração organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none">- Quando entrei para a empresa deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração;- Quando entrei nesta empresa os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas;- Quando entrei na empresa, a atitude dos

	<p>meus colegas ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação;</p> <ul style="list-style-type: none">- Quando entrei nesta empresa, os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função;- Quando entrei nesta empresa, foi-me transmitido de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc.);- Quando entrei para a empresa, a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios;- Quando entrei nesta empresa não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia;- Quando entrei nesta empresa recebi apoio adequado por parte dos meus colegas no sentido de facilitar a minha integração;- Quando entrei para esta empresa recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração;- Quando entrei nesta empresa, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar;- Quando entrei na empresa recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções;- Quando entrei nesta empresa a atitude da minha chefia durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.
--	---

2.3.4 Questões relativas à Identificação Organizacional

Em penúltimo lugar, o questionário utilizado para compreender o nível de Identificação Organizacional dos colaboradores foi baseado na escala construída por Mael e Ashforth (1992) e adaptada igualmente por Amaro (2016). Os 6 itens associados a este questionário encontram-se enumerados na tabela 7, tendo sido classificados numa escala de *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente). Importa referir que, para responder a cada item enumerado, é necessário ter em conta como antecedente a seguinte frase: “Relativamente ao meu sentimento de identificação com a organização...”

Tabela 7. Escala de Identificação Organizacional. Elaborada por Mael e Ashforth (1992) e adaptada por Amaro (2016).

Variável	Itens
<i>Identificação Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none">- Quando alguém critica a empresa, sinto isso como um insulto pessoal;- Estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta empresa;- Quando falo desta empresa, digo mais vezes “nós” do que “eles”;- O sucesso desta empresa é o meu sucesso;- Quando alguém elogia a empresa, sinto isso como um elogio pessoal;- Se uma história na comunicação social criticasse a empresa sentir-me-ia envergonhado.

2.3.5 Questões finais

Por fim, a última secção do questionário contempla apenas três questões elaboradas pela investigadora, de forma a tirar algumas conclusões sobre o processo de Socialização Organização/Acolhimento e Integração existente na organização e também ter em conta as sugestões de melhoria por parte dos colaboradores. A primeira questão diz respeito à opinião do colaborador face à eficácia do processo atual de Acolhimento e Integração, sendo avaliada através de uma escala de *Likert* que oscila entre 1 (Muito ineficaz) e 5 (Muito eficaz). A segunda questão aborda o sentimento de acompanhamento nas primeiras semanas/meses após a sua entrada na empresa, tendo sido a mesma classificada numa escala de *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente). A terceira e última questão consistiu numa questão aberta sobre sugestões de melhoria face ao processo atual, não tendo sido utilizada qualquer escala.

2.3.6 Elaboração e aplicação do questionário

A elaboração do questionário foi realizada na plataforma online *Google Forms* (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeAWwIR866XmN91nYMVYLkA_45XEOWJhw6pEw1QxZs70Kxg/viewform). A sua divulgação ocorreu entre o dia 12 de maio e 12 de junho de 2020, e foi realizada através da Intranet da organização na base deste estudo. Todas as semanas foi enviado um lembrete de forma a promover a participação dos colaboradores.

3 CAPÍTULO 3 – ESTUDO APLICADO

Neste capítulo será apresentado o contexto no qual a organização se encontra inserida, nomeadamente a sua história, a sua missão e os serviços que disponibiliza, o levantamento do processo existente de Acolhimento e Integração de Colaboradores e a análise do questionário aplicado. De referir que a empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico na base deste estudo não autorizou a divulgação da sua designação oficial, nem dos seus documentos organizacionais.

3.1 Enquadramento Organizacional

Neste ponto será realizado um enquadramento da organização farmacêutica e nutracêutica na base deste trabalho de projeto, desde a sua história, atividade, caracterização dos trabalhadores, estrutura organizacional, missão e serviços disponibilizados. Todas as informações apresentadas foram obtidas a partir de documentos internos da organização.

3.1.1 História

A empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico que está na base deste estudo pertence a um Grupo de cinco empresas, tendo dado início à sua atividade em 1981. Enquanto quatro das cinco empresas estão ligadas ao ramo farmacêutico e nutracêutico, a última presta serviços de gestão, consultoria fiscal e contabilidade. O Grupo é de natureza familiar, sendo atualmente gerida por membros da 2^a e 3^a gerações.

Figura 3. Atividade principal da organização



A empresa em causa consiste na principal das cinco que constituem o Grupo, sendo este o maior empregador da sua região. A sua atividade principal consiste no fabrico de Medicamentos, Suplementos Alimentares/Nutracêuticos, Dispositivos Médicos, Produtos Cosméticos e de Higiene Corporal, e ACCSs – Alimentos Compostos Complementares.

Tem evidenciado, igualmente, importantes ações a nível de Responsabilidade Social, contribuindo para o desenvolvimento geral da Região na qual se encontra inserida. Tal como as restantes quatro empresas, esta trabalha numa perspetiva integrada e transversal a todo o processo de acréscimo de valor ao produto final, investindo constantemente a nível de I&D - Investigação e Desenvolvimento - de produtos e soluções inovadoras, quer a nível do fabrico dos produtos farmacêuticos e nutracêuticos, como a nível do acondicionamento destes mesmos produtos fabricados. Fabricando exclusivamente para terceiros e com um investimento superior a nível do fabrico de Suplementos Alimentares/Nutracêuticos, e com um total de 347 colaboradores (caracterização dos colaboradores nos gráficos 1 a 4), a organização possui cerca de 5000m² de chão de fábrica, estando atualmente em processo de expansão por via da construção de umas novas instalações em concelho vizinho.

Gráfico 1. Caracterização dos trabalhadores – Género

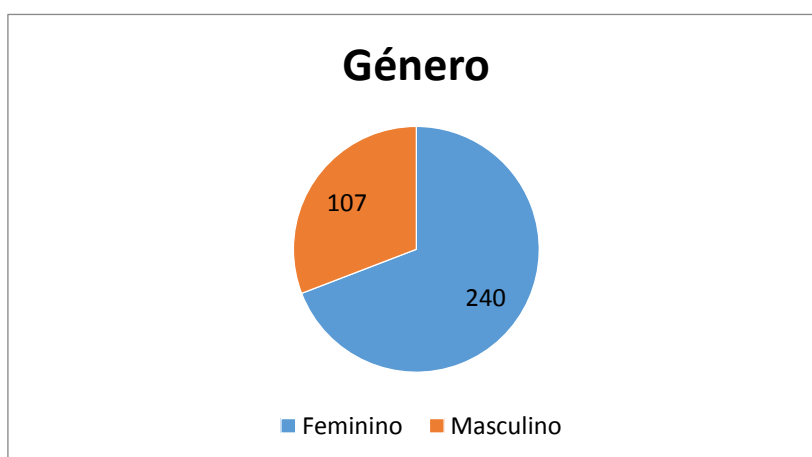


Gráfico 2. Caracterização dos trabalhadores – Idade

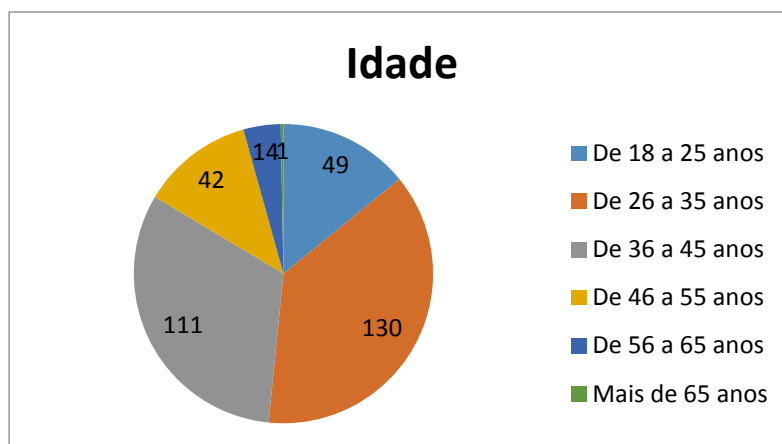


Gráfico 3. Caracterização dos trabalhadores – Habilitações Académicas

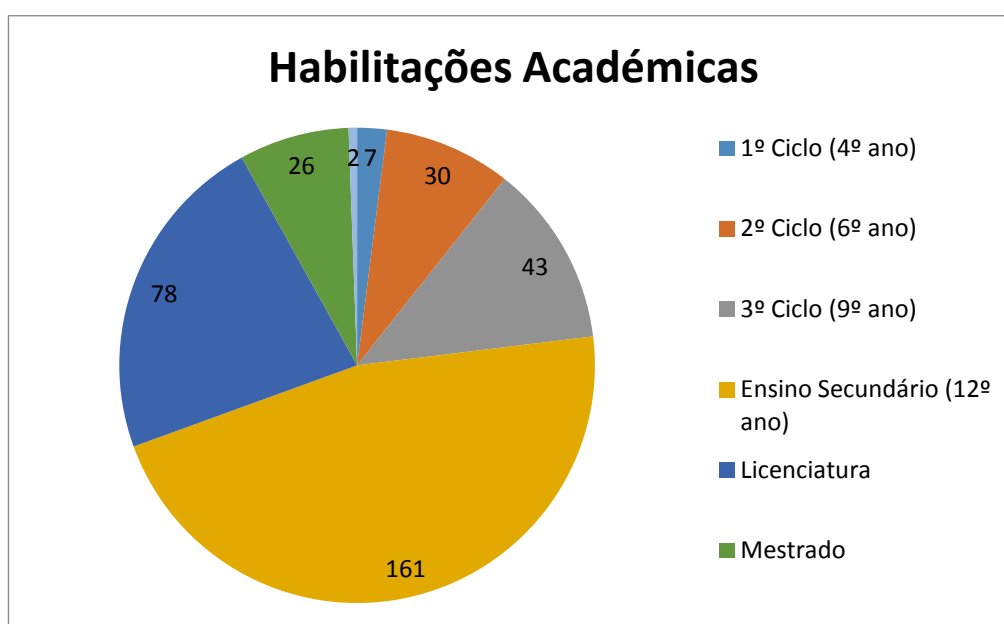
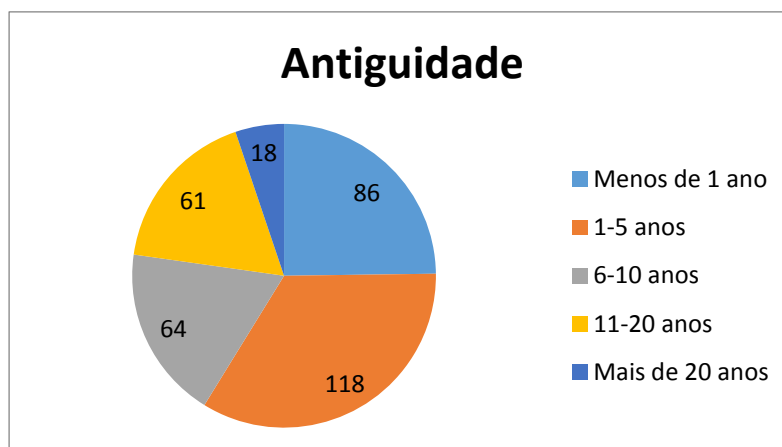


Gráfico 4. Caracterização dos trabalhadores - Antiguidade

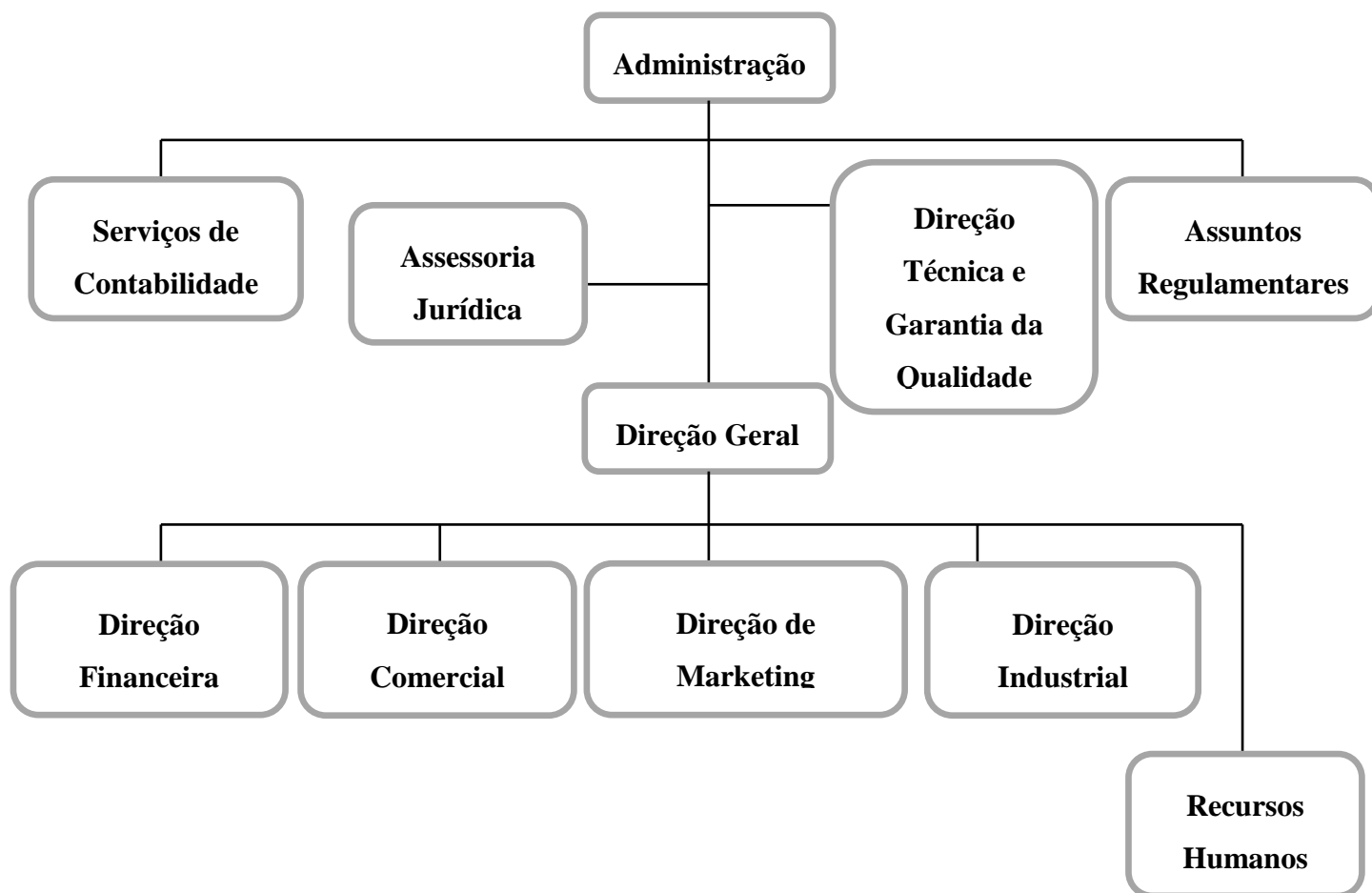


De forma a assegurar um compromisso de qualidade dos produtos fabricados e serviços disponibilizados, satisfazer as necessidades dos seus clientes, respeitar o meio ambiente e salvaguardar as condições de trabalho de todos os colaboradores, a empresa em questão tem implementado um sistema de qualidade suportado por várias normas: ISO 9001, ISO 14001, HACCP, ISO 13485, pelas Boas Práticas de Fabrico (*Good Manufacturing Practices – GMP's*), que constituem um conjunto de boas práticas relacionadas com o cumprimento de todos os parâmetros de qualidade exigidos a nível internacional, e pelo cumprimento da legislação em vigor. Comprovando a qualidade dos produtos fabricados e serviços disponibilizados, a empresa estudada já exporta para mais 40 países nos cinco continentes.

A nível estrutural, o organograma encontra-se apresentado na figura infra. Após as várias Direções, encontram-se os vários departamentos administrativos – incluindo o Departamento de Gestão de Recursos Humanos – e os restantes colaboradores. De momento, o Departamento de Recursos Humanos da organização em estudo é constituído por três colaboradoras, incluindo a própria investigadora, sendo que não existe uma Direção assumida do Departamento, uma vez que é a Administração que faculta apoio sempre que é necessário, de forma a proteger os interesses da mesma. De referir que o Departamento de Recursos Humanos reporta diretamente à Direção Geral. A nível de distribuição de funções, uma das colaboradoras encontra-se responsável pela Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Gestão Contratual, Processamento Salarial e Avaliação de Desempenho, enquanto a outra colaboradora encontra-se a cargo da Gestão da Formação e de todos os processos de Recrutamento e Seleção. Por sua vez, a investigadora ajuda esta última colaboradora em todas as suas tarefas, estando temporariamente responsável pelo processo existente de Acolhimento e Integração organizacional.

Devido à inexistência de uma chefia assumida no Departamento de Recursos Humanos, dentro deste existe confusão relativamente à definição de funções, o que leva a que não seja possível melhorar os vários processos associados à Gestão de Recursos Humanos – nomeadamente, o processo de Acolhimento e Integração, que se encontra na base deste estudo.

Figura 4. Organograma parcial da organização



3.1.2 Missão

A missão da organização na base deste trabalho de projeto caracteriza-se pela contribuição para a saúde e bem-estar das pessoas através do fabrico de medicamentos, dispositivos médicos, cosméticos e suplementos alimentares inovadores e de qualidade.

O respetivo Presidente do Conselho Administrativo refere:

“Nós acreditamos que desafiando o *Status Quo* através da inovação científica, desenvolvemos produtos com mais eficácia, qualidade e segurança. Acreditamos que juntando à inovação científica novos conceitos tecnológicos, conseguimos fazer chegar ao consumidor produtos com design elegante, de utilização fácil e intuitiva, que lhes promova melhor saúde e bem-estar.”

3.1.3 Serviços

A nível de serviços disponibilizados, a organização apresenta um conjunto diversificado. Esta fabrica exclusivamente para entidades terceiras, oferecendo aos seus clientes um conjunto variado de serviços integrados, nomeadamente:

- Desenvolvimento completo de produtos, desde a sua formulação até ao produto final;
- Flexibilidade nas Produções – dimensões de lote (à escala Piloto ou à escala Industrial);
- Suporte técnico no desenvolvimento dos materiais de embalagem;
- Gestão de todos os Assuntos Científicos e Regulamentares inerentes aos produtos;
- Formação especializada sobre os produtos fabricados e a apoio na estratégia de Marketing e Comunicação dos mesmos;
- Sistema de Vigilância Pós-Comercialização dos produtos – Sistema VIGIA – de apoio à saúde e ao consumidor final.

A nível fabril, a organização encontra-se equipada para o fabrico exclusivo de Formas Farmacêuticas Sólidas – comprimidos, comprimidos revestidos, comprimidos efervescentes, cápsulas, pós e grânulos -, Formas Semi-Sólidas – supositórios, pomadas, cremes e géis -, e Formas Líquidas – emulsões, suspensões e soluções. Além disso, a organização é produtora exclusiva em Portugal de Cápsulas Duras com conteúdo líquido e semi-sólido e Cápsulas Moles com conteúdo líquido e semi-sólido. Devido à sua aposta permanente em I&D – Investigação e Desenvolvimento -, a empresa é capaz de fornecer soluções inovadoras no mercado da Indústria Farmacêutica e Nutracêutica.

3.2 Levantamento do Processo

Neste ponto será realizada uma descrição do processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores existente na empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico em estudo, assim como uma apreciação crítica ao mesmo.

3.2.1 Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

O processo de Acolhimento e Integração da organização na base deste estudo é controlado pelo Procedimento organizacional de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores.

Após o candidato ser selecionado, começa a fase de preparação do processo de Acolhimento e Integração. A fase inicial do processo passa por contactar o candidato, de forma a agendar o dia de admissão e informá-lo acerca do material e documentos necessários a trazer consigo nesse dia.

Segundo o Procedimento organizacional de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores, é da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos receber o novo colaborador, ministrar a formação obrigatória de Acolhimento e Integração, ajudar o novo colaborador a preencher os documentos obrigatórios, e transmitir o *feedback* das avaliações/decisões finais realizadas aos novos colaboradores.

Seguidamente, é da responsabilidade dos Chefes de Departamento/Secção preparar a equipa para a chegada do novo membro a integrar a equipa de trabalho, nomear um orientador e participar na avaliação de desempenho final do novo colaborador. De referir que a nomeação de um orientador é uma medida que não tem sido formalmente posta em prática.

Após a decisão face ao dia de admissão do novo colaborador, é preparado o Acolhimento e Integração do mesmo. Como referido anteriormente, os Chefes de Departamento/Secção devem preparar a equipa de trabalho para a chegada de um novo membro, disponibilizando todo o material necessário e informação essencial.

O dia de admissão é iniciado com a receção ao novo colaborador, seguido pela formação obrigatória de Acolhimento e Integração, ministrada pelo Departamento de Recursos Humanos, na qual é realizada uma apresentação da empresa e também de alguns pontos do Regulamento Interno. No final desta formação, são entregues vários

documentos para preenchimento e consulta por parte do novo colaborador. Após o preenchimento dos vários documentos, é realizada a formação obrigatória em Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, ministrada pelo Responsável do Departamento de Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho. Após esta última formação, o Departamento de Recursos Humanos acompanha o novo colaborador numa visita às instalações e na recolha dos respetivos dados biométricos – impressões digitais e facial – para controlo da pontualidade e assiduidade.

Após o período de admissão, apenas depois do período experimental terminar é que existe novamente um contacto mais aprofundado, através da realização do relatório de avaliação de desempenho final. Caso a avaliação seja positiva, o contrato é renovado por um período mais longo. Caso a avaliação seja negativa, os serviços do colaborador avaliado são dispensados.

3.2.2 Apreciação Crítica

Como já tinha sido referido anteriormente, o processo de Acolhimento e Integração deve facultar atividades de socialização que permitam levar o novo colaborador a conhecer a organização na qual está a ingressar, sendo que o propósito da integração consiste em envolvê-lo nas funções que irá desempenhar, através da atribuição de um tutor ou mentor, da realização de entrevistas de acompanhamento e/ou avaliação de desempenho, e da realização de dinâmicas de união organizacional (Machado *et al.*, 2014). O dia de admissão é crítico, existindo alguns erros que devem ser evitados no processo de Acolhimento e Integração, como esquecer os novos colaboradores após o acolhimento inicial, realizar um acolhimento rápido demais e fornecer grandes quantidades de informação (Young & Lundberg (1996) *apud* Calheiros (2019)). Normalmente é entregue um Manual de Acolhimento, de forma a facilitar o processo de Acolhimento e Integração e fornecer todas as informações necessárias aos novos colaboradores (Calheiros, 2019).

Tendo em conta o levantamento do processo descrito anteriormente, e através dos métodos utilizados de observação direta participante e de análise documental, é possível constatar que o processo de Acolhimento e Integração de novos colaboradores pode ser classificado como insuficiente. O processo em si assenta em práticas de

natureza muito escassa no que toca à apresentação da empresa, da equipa de trabalho, e, principalmente, no acompanhamento após a admissão do colaborador.

Verificou-se que o processo de Acolhimento e Integração não é realizado de forma adequada, apresentando algumas deficiências no seu decorrer. Tal pode levar a falhas no processo de retenção de novos colaboradores na empresa e também a nível da sua Identificação Organizacional, uma vez que o colaborador não é acolhido apropriadamente.

Relativamente à primeira fase do processo de Acolhimento e Integração, após o candidato ser selecionado, verificou-se que é disponibilizada pouca informação ao mesmo, o que pode gerar inicialmente um sentimento de nervosismo face ao primeiro dia. Por vezes, o contacto é apenas realizado via chamada telefónica, sendo que não existe nenhum *e-mail* a suportar a mesma informação. Face a isto, deveria existir um maior rigor na abordagem inicial ao candidato, uma vez que é importante que este se apresente confiante face ao papel que irá desempenhar desde o primeiro dia de trabalho.

No que diz respeito ao primeiro dia do novo colaborador, podemos verificar um acompanhamento por parte do Departamento de Recursos Humanos e do Responsável do Departamento de Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho, no entanto esse mesmo acompanhamento apenas se verifica durante a parte da manhã. Durante a primeira hora é ministrada a formação obrigatória de Acolhimento e Integração, o que acaba por ser insuficiente face ao pretendido, referindo que documentos como Manual de Acolhimento, o Regulamento Interno e o Código de Ética e Conduta não são entregues aos novos colaboradores. Durante a segunda hora, é ministrada a formação obrigatória em Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, para posteriormente ser realizada uma visita às instalações e serem recolhidos os dados biométricos – impressões digitais e facial. No final da manhã, os novos colaboradores já se encontram inseridos nos postos de trabalho que irão ocupar, sendo que não existe uma apresentação formal prévia à chefia e à equipa de trabalho. Desta forma, podemos averiguar que o colaborador “cai de pára-quadras” no seu posto de trabalho, uma vez que não tem tempo suficiente para de adaptar ao ritmo organizacional, gerando, mais uma vez, insegurança no recém-chegado. De referir que também não se verifica um acompanhamento nas primeiras semanas e meses dos novos colaboradores. Tal representa uma falha, uma vez que não existe uma avaliação inicial e gradual do percurso dos novos colaboradores,

nem existe uma comunicação clara entre a Chefia e o Departamento de Recursos Humanos – salvo quando é negativa, sendo necessário proceder à rescisão com os respetivos colaboradores. Como verificámos anteriormente, o acompanhamento dos novos colaboradores ao longo dos primeiros meses – 6 meses, pelo menos – é essencial, de forma que estes se sintam integrados e valorizados dentro da empresa. Se este acompanhamento não existir, estes não conseguirão atingir o seu potencial, e poderão então decidir deixar a organização.

Desta forma, é possível concluir que o programa de Socialização Organizacional – mais concretamente o processo de Acolhimento e Integração – encontra-se pouco desenvolvido face às necessidades da empresa, restringindo-se às atividades mais básicas. Um novo colaborador deve ser acompanhado durante os primeiros meses, de forma que o Departamento de Recursos Humanos compreenda de que modo este se sente integrado na organização (Machado *et al.*, 2014). No entanto, não é este o procedimento que foi identificado, uma vez que o objetivo atual passa por “despachar” o novo colaborador para o seu posto de trabalho. Algumas informações relativas ao Regulamento Interno são mencionadas, no entanto não é entregue qualquer documento para o caso de o novo colaborador querer esclarecer alguma dúvida posteriormente. Documentos como o Manual de Acolhimento, o Regulamento Interno e o Código de Ética e Conduta devem ser sempre entregues, algo que não se tem verificado. Desta forma, é importante rever o processo existente, de forma que os novos colaboradores se sintam integrados na organização e se sintam acompanhados ao longo das primeiras semanas e meses na mesma. A longo prazo, este processo será relevante para que os novos colaboradores se sintam como membros ativos da organização e se identifiquem com esta e com as funções que desempenham diariamente.

3.3 Análise de Resultados do Questionário

Neste ponto encontram-se apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário. Os dados foram recolhidos com recurso a um questionário cujo tratamento e análise dá-se através do programa *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Assim sendo, em primeiro lugar é feita a caracterização da amostra, seguindo-se os testes de confiabilidade dos instrumentos de medição, a análise das perceções dos trabalhadores acerca do processo de Acolhimento e Integração e, finalmente, a análise das correlações entre as variáveis estudadas.

3.3.1. Caracterização da amostra

A amostra é composta por um total de 98 respostas (face um universo de 347 colaboradores), sendo esta a base de realização de uma análise que é iniciada pela caracterização demográfica da mesma. Verifica-se através da observação dos gráficos 5 a 9, que a maioria dos inquiridos é do género feminino (56%), tem idade compreendida entre 26 a 35 anos (36%), tem habilitações académicas a nível do Ensino Secundário – 12º ano (30%) e Licenciatura (32%), pertence ao Setor Administrativo (66%) e o Tempo de Serviço na empresa em questão ronda os 1-5 anos (34%).

Gráfico 5. Caracterização da amostra - Género

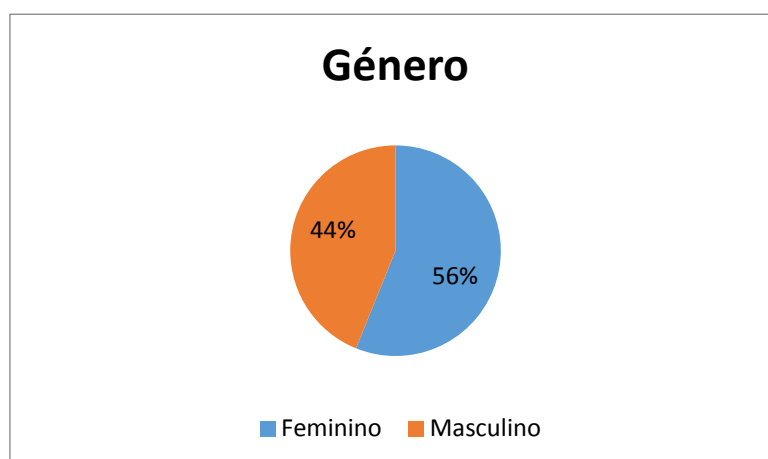


Gráfico 6. Caracterização da amostra - Idade

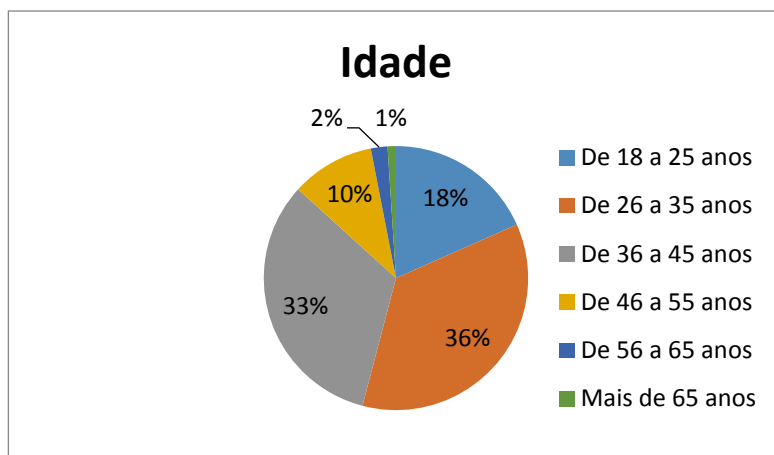


Gráfico 7. Caracterização da amostra - Habilitações Académicas

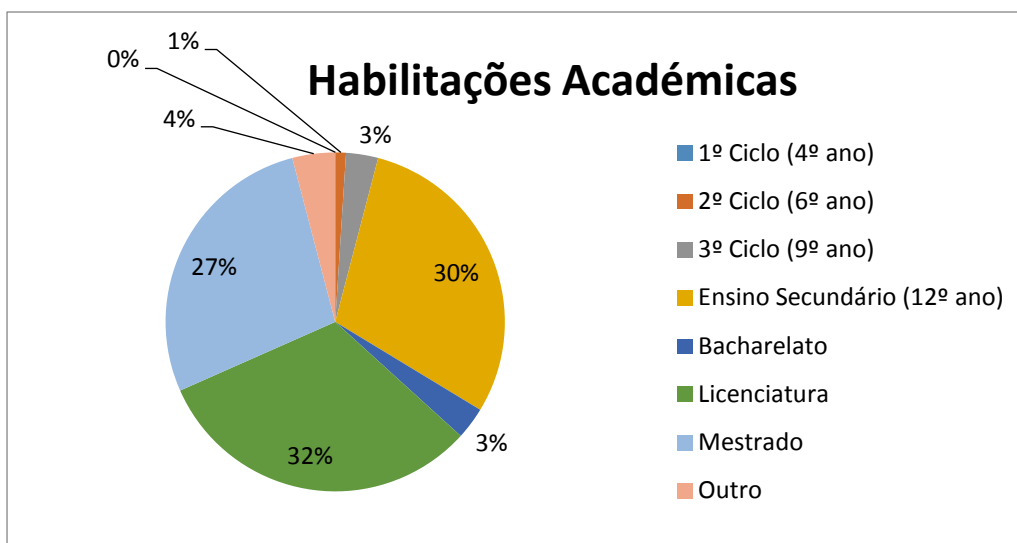


Gráfico 8. Caracterização da amostra - Setor

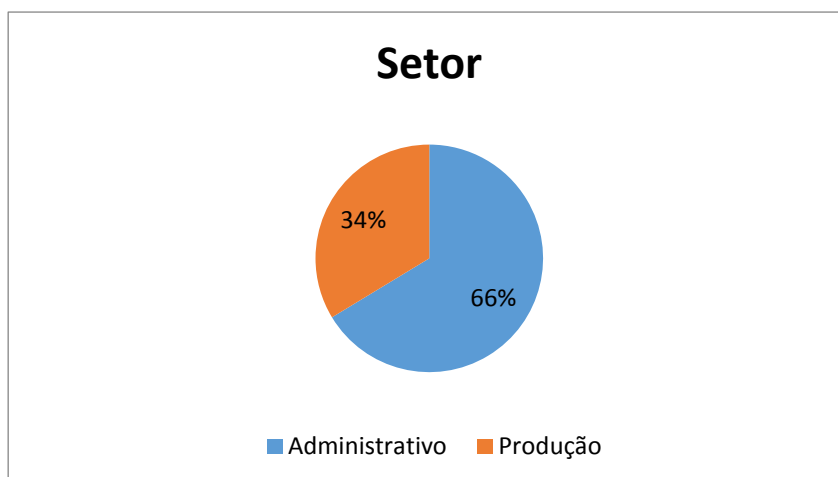
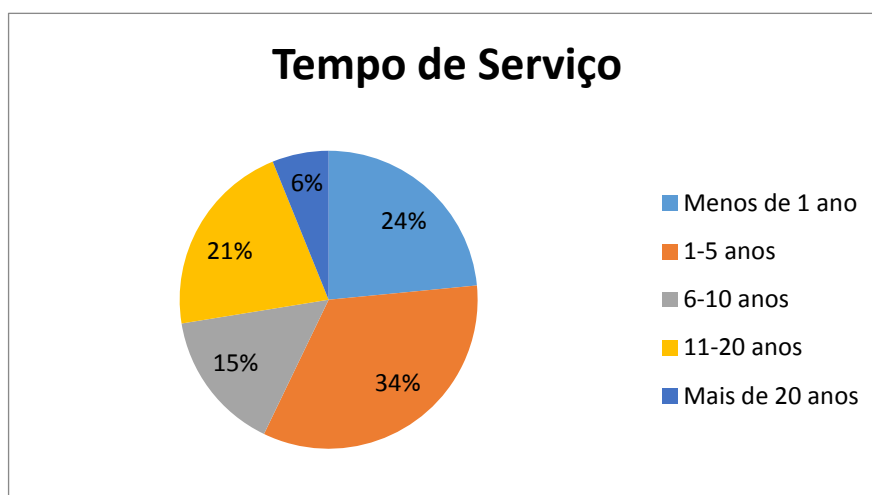


Gráfico 9. Caracterização da amostra - Tempo de Serviço



Comparativamente aos dados apresentados anteriormente, que caracterizavam a os colaboradores da organização, podemos verificar que a amostra recolhida e apresentada é representativa da população total, uma vez que o género maioritário é o género feminino (69%), o intervalo de idades com maior incidência é aquele com idade compreendida entre os 26 e os 35 anos (38%), o grau académico com mais foco é o Ensino Secundário – 12º ano (46%) e a maior parte dos colaboradores também se encontra na empresa em questão há 1-5 anos (34%).

3.3.2 Confiabilidade dos Instrumentos de Medição

De forma a avaliar a consistência de cada uma das variáveis das escalas apresentadas no questionário aplicado, foi aplicado o teste de *Alfa de Cronbach*. O teste de *Alfa de Cronbach* permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens (Pestana & Gageiro, 2008). Este limite irá corresponder à correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas, do mesmo universo e com igual número de itens utilizados para medir a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2008). Para calcular o valor de *Alfa de Cronbach* para a análise da consistência interna dos fatores é condição necessária que as variáveis estejam categorizadas da mesma forma, o que em alguns casos corresponderá à aplicação da mesma escala de Likert (Pestana & Gageiro, 2008). O valor do *Alfa de Cronbach*, varia entre 0 e 1, tal como indicado na tabela infra.

*Tabela 8. Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente de Alfa de Cronbach
(Pestana e Gageiro, 2008)*

Valor do Alfa de Cronbach (α)	Confiabilidade
$0,90 \leq \alpha$	Muito boa
$0,80 \leq \alpha < 0,90$	Boa
$0,70 \leq \alpha < 0,80$	Razoável
$0,60 \leq \alpha < 0,70$	Fraca
$\alpha < 0,60$	Inadmissível

Seguidamente, são apresentados os resultados de confiabilidade das várias variáveis analisadas. Na escala de medição da percepção dos colaboradores face ao programa de Socialização Organizacional foram analisadas as variáveis de Papel Organizacional (“socpapel”; “soc1” a “soc5”), Relacionamentos (“socrelat”; “soc6 “ a “soc10”) e Organização (“socorg”; “soc11” a “soc15”). Na escala de medição da percepção dos colaboradores face ao processo de Acolhimento e Integração organizacional foi analisada a variável de Acolhimento e Integração organizacional (“aco1” a “aco12”). Por fim, na escala de medição da Identificação Organizacional a variável analisada foi a de Identificação Organizacional (“id1” a “id6”). No total foram analisadas cinco variáveis em particular.

No que diz respeito à escala de medição da percepção dos colaboradores face ao programa de Socialização Organizacional, os resultados encontram-se apresentados na tabela infra. Em primeiro lugar, relativamente à variável Papel Organizacional (“socpapel”; “soc1” a “soc5”), o *Alfa de Cronbach* apresenta um valor de 0,930, significando um nível de confiabilidade “muito bom”. Em segundo lugar, no que toca à variável relativa aos Relacionamentos (“socrelat”; “soc6 “ a “soc10”), o *Alfa de Cronbach* apresenta um valor de 0,897, significando um nível de confiabilidade “muito bom” (arredondamento para 0,90). Por fim, relativamente à variável Organização (“socorg”; “soc11” a “soc15”), o *Alfa de Cronbach* apresenta um valor de 0,896,

significando, tal como nas variáveis anteriores, um nível de confiabilidade “muito bom” (arredondamento para 0,90). Curiosamente, ao proceder ao cálculo do *Alfa de Cronbach* dos conjuntos de variáveis – Papel Organizacional, Relacionamentos e Organização – obtemos um valor de 0,767, sendo o mesmo classificado como “razoável” na escala de confiabilidade. Desta forma, podemos concluir que o programa de Socialização Organizacional existente encontra-se relacionado com o Papel Organizacional que cada colaborador tem na empresa, nomeadamente as funções que cada um tem, e não tanto com a criação de relações interpessoais e criação de um sentimento de pertença à organização.

Tabela 9. Confiabilidade da escala de medição da percepção dos colaboradores face ao programa de Socialização Organizacional

Socialização Organizacional	Variável	Alfa de Cronbach	0,767
	Papel Organizacional (“socpapel”; “soc1” a “soc5”)	0,930	
	Relacionamentos (“socrelat”; “soc6” a “soc10”)	0,897	
	Organização (“socorg”; “soc11” a “soc15”)	0,896	

No que diz respeito à escala de medição da percepção dos colaboradores face ao processo de Acolhimento e Integração organizacional, os resultados encontram-se apresentados na tabela infra. Nesta escala a variável analisada foi Acolhimento e Integração organizacional (“aco1” a “aco12”), sendo que o *Alfa de Cronbach* apresenta um valor de 0,842, significando um nível de confiabilidade “bom”.

Tabela 10. Confiabilidade da escala de medição da percepção dos colaboradores face ao processo de Acolhimento e Integração organizacional

	Variável	Alfa de Cronbach
Acolhimento e Integração organizacional	Acolhimento e Integração organizacional (“aco1” a “aco12”)	0,842

Por fim, a tabela seguinte refere-se à escala de Identificação Organizacional. Nesta escala a variável analisada foi Identificação Organizacional (“id1” a “id6”) e esta revela-se igualmente uma escala com um nível de confiabilidade “muito bom”, uma vez que apresenta o valor de 0,902 relativo ao *Alfa de Cronbach*.

Tabela 11. Confiabilidade da escala de Identificação Organizacional

	Variável	Alfa de Cronbach
Identificação Organizacional	Identificação Organizacional (“id1” a “id6”)	0,902

3.3.3 Identificação dos problemas associados às práticas de Acolhimento e Integração

Neste subponto serão analisadas as várias escalas apresentadas no questionário aplicado e já explicitadas anteriormente, tendo em conta as variáveis associadas ao trabalho de projeto e os objetivos específicos do mesmo. Será igualmente realizada uma análise à questão final do questionário, que consistiu numa questão aberta.

3.3.3.1 Análise às escalas de Socialização Organizacional e de Acolhimento e Integração

Tendo em conta o primeiro objetivo específico do trabalho de projeto – Identificar os problemas associados às práticas de Acolhimento e Integração da empresa – serão analisados os resultados associados às escalas de Socialização Organizacional e de Acolhimento e Integração.

De acordo com os dados recolhidos através do questionário aplicado, os colaboradores respondentes avaliam acima da média as práticas de Socialização Organizacional, existindo um maior foco na variável de Papel Organizacional – nomeadamente a nível das funções que cada colaborador desempenha -, em detrimento das relações e envolvimento face à empresa. Segundo o Gráfico 10, cerca de ¼ dos inquiridos têm uma opinião bastante negativa relativamente ao processo de Acolhimento e Integração existente na empresa, sendo que a maioria avalia o mesmo como “Razoavelmente eficaz”. Por sua vez, analisando o Gráfico 11, podemos comprovar que ¼ dos colaboradores não se sentiram acompanhados durante as primeiras semanas na empresa, sendo que a maioria responde que se sentiu “Razoavelmente acompanhado”. A tabela 12 comprova esta última análise, uma vez que podemos verificar que as variáveis associadas aos Relacionamentos e à Organização (envolvimento na mesma) apresentam uma média mais baixa comparativamente à variável associada ao Papel Organizacional, traduzindo um fraco envolvimento da empresa no desenvolvimento de relações intraorganizacionais. E embora os colaboradores respondentes se sintam mais “confortáveis” a nível da variável de Papel Organizacional, estes sugerem que as funções a serem desempenhadas pelos novos colaboradores sejam explicitadas inicialmente, existindo, igualmente, a necessidade de um maior acompanhamento, assim como formação. Tal pode ser comprovado no próximo ponto.

Estes resultados sugerem que o processo em si encontra-se pouco consistente, sendo que nem todos os novos colaboradores recebem as informações necessárias relativamente à empresa e ao desempenho das suas funções – Manual de Acolhimento, Código de Ética e Conduta, Regulamento Interno, Análise e Descrição de Funções -, não recebem a formação inicial e contínua necessária ao desempenho das suas funções habituais e não são devidamente acompanhados ao longo das primeiras semanas e

meses enquanto novos colaboradores. Como já referido, é importante que os novos colaboradores sejam integrados e acompanhados ao longo do processo de adaptação à nova realidade laboral, de forma que estes se sintam membros ativos dentro da empresa e se sintam identificados com a mesma e com as funções que desempenham.

Gráfico 10. Opinião relativa ao processo de Acolhimento e Integração existente na empresa

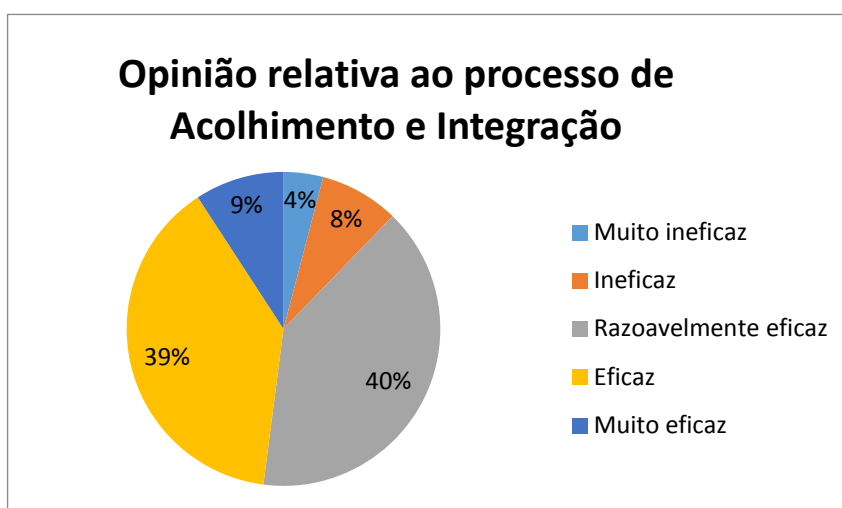


Gráfico 11. Nível de acompanhamento durante as primeiras semanas na empresa

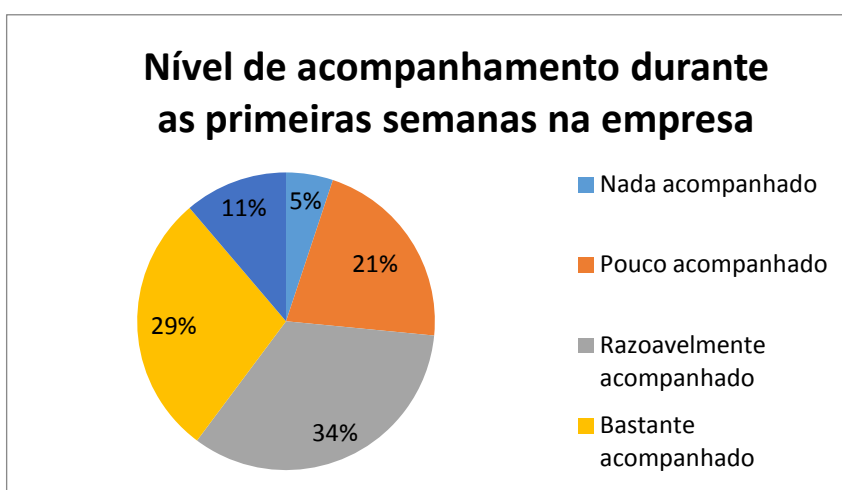


Tabela 12. Comparação de médias relativamente à variável de Socialização Organizacional

Socialização Organizacional (“socpapel”, “socrelat”, “socorg”; “soctotal”)		
	Média	Erro Desvio
Papel Organizacional (“socpapel”)	5,7796	1,02041
Relacionamentos (“socrelat”)	5,6878	,86349
Organização (“socorg”)	5,6388	,89657
Socialização Organizacional – todas as variáveis (“soctot”)	5,7020	,76751

3.3.3.2 Análise da questão aberta

Uma vez que a última questão do questionário aplicado consistiu numa questão aberta – “Quais as sugestões de melhoria do processo de Acolhimento e Integração?” – foi realizada uma análise qualitativa, na vez da análise anterior através do programa *IBM Statiscal Package for the Social Sciences* (SPSS). Desta forma, as sugestões de melhoria do processo de Acolhimento e Integração enunciadas pelos respondentes foram listadas e analisadas tendo em conta as variáveis em análise no trabalho de projeto. A categorização destas sugestões encontra-se na tabela infra.

Tabela 13. Categorização das sugestões enunciadas pelos respondentes na questão aberta

Variável	Sugestões
Socialização Organizacional – “Papel Organizacional”	<ul style="list-style-type: none">- “Informar mais acerca do processo desde uma encomenda por parte dos clientes ao produto final”;- “É importante haver mais formações direccionadas à área das funções em questão”;- “Estabelecimento e cumprimento de um plano de Formação Inicial associado à função”;- “Substituir as formações iniciais sobre a empresa por apenas uma geral (conhecer a estrutura, as áreas de trabalho, passado da empresa e perspectivas futuras adicionando um organograma sobre as varias secções)”;- “Formação completa sobre todas as funções dos departamentos, identificação das funções de cada departamento, sistematização do funcionamento da empresa e apresentação de plano de crescimento do colaborador aquando da sua entrada”;- “Vejo que algumas pessoas começam a ter formações sem saber ao certo qual o trabalho que vão desempenhar”;- “Apoio nas questões profissionais. Ter alguém que oriente e ajude é muito importante pois por mais que saibamos temos que nos adaptar a um novo trabalho, novas funções, novo método de trabalho.”;

	<ul style="list-style-type: none">- <i>“Quando as pessoas são apresentadas, explicar mais precisamente o que os restantes (onde for possível) colaboradores fazem.”;</i>- <i>“Participação em tarefas de outros departamentos com os quais o novo colaborador vai interagir para dessa forma conhecer não apenas as suas funções, mas também compreender a importância da sua interação com toda a estrutura industrial”;</i>- <i>“Mais formações eficazes”;</i>- <i>“Um programa de formação mais alargado, por etapas, com avaliações intermédias”;</i>- <i>“Melhorar a formação dada aos novos colaboradores”;</i>- <i>“Formações iniciais com utilidade prática para desempenho de funções”;</i>- <i>“Informar de forma explícita as nossas funções”;</i>- <i>“Mais conhecimento prático, quero dizer ter contacto com os diversos departamentos”;</i>- <i>“As funções que vamos desempenhar serem explanadas de forma mais objectiva.”;</i>- <i>“Antes de fazer as formações já sabermos as funções exactas que iremos desempenhar para fazermos um melhor aproveitamento das formações.”;</i>- <i>“Formações adequadas às funções que cada colaborador irá desempenhar”;</i>- <i>“Definição plena das funções de cada um dos departamentos”;</i>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Cumprimento dos Planos de Formação elaborados”;</i> - <i>“Falta um manual de diretrizes global – formações - e específico a cada setor.”;</i> - <i>“Mais tempo para formação.”.</i>
<p>Socialização Organizacional – “Relacionamentos”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Acompanhamento dos colaboradores ao longo dos primeiros meses”;</i> - <i>“Deixar de apresentar os novos elementos a toda a equipa”;</i> - <i>“Reunião intermédia de acompanhamento será uma mais-valia. O modo como se processa a reunião dependerá do cargo em causa.”;</i> - <i>“Penso que o processo se tornou muito impessoal.”;</i> - <i>“Mais e melhor acompanhamento inicial, principalmente da parte das chefias.”;</i> - <i>“Manter a apresentação presencial das pessoas aos vários gabinetes da empresa.”;</i> - <i>“Deixar de apresentar as novas admissões.”;</i> - <i>“Incluir informação dos diversos departamentos na própria apresentação de Acolhimento (ex: com fotos/vídeo das diversas equipas/Mensagem de boas vindas da Administração/Direcção).”;</i> - <i>“Perceber como os colaboradores se estão a integrar ao longo das primeiras semanas, para perceber se existe algum tipo de desconforto.”;</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - “Apresentar a empresa aos novos colaboradores, não apenas para quem vai para parte administrativa. Quem vai para a produção apenas conhece o seu setor.”; - “Acompanhamento ao longo de um período de tempo pré determinado com acções em que se incentivasse não só a integração na secção de produção ou área de trabalho do quotidiano.”; - “A integração deve ser um processo contínuo.”; - “Maior acompanhamento por parte do Departamento de Recursos Humanos.”; - “Maior acompanhamento nos primeiros meses de trabalho.”; - “Um maior acompanhamento e preocupação por parte da Chefia e dos RH.”; - “Apesar dos colegas de trabalho terem sido extraordinários, faz falta que a chefia integre melhor o colaborador nas suas funções e no ambiente da empresa.”; - “Mais entre-ajuda.”; - “Um acompanhamento melhor.”; - “Que as pessoas sejam devidamente apresentadas aos colegas com quem vão interagir quotidianamente.”.
<p>Socialização Organizacional – “Organização”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Entrega de documentos aos colaboradores, como o Manual de Acolhimento, o Regulamento Interno e o Código de Ética e Conduta.”;

	<ul style="list-style-type: none">- <i>“Criação de um kit com a história e as datas mais importantes da empresa.”;</i>- <i>“O Departamento de RH deve ser apoiado no sentido de dispor de tempo e ferramentas necessárias para realizar um Acolhimento adequado, isto é, conhecer e transmitir a história e a cultura da Empresa e esclarecer quaisquer dúvidas com confiança. Todos os Colaboradores devem passar uma mensagem positiva da Empresa, disponibilizando-se para ajudar as novas contratações e colaborar com as chefias no processo de integração.”;</i>- <i>“Organização. Entrei para a empresa sem secretária nem computador e assim viria a permanecer por 2 dias.”;</i>- <i>“Mais foco na estrutura organizacional e processos da empresa.”;</i>- <i>“Desenvolvimento da plataforma da intranet da organização, tornando-a dinâmica e rica em conteúdo.”;</i>- <i>“Apresentação da estrutura da empresa e como os diferentes departamentos interagem entre si.”;</i>- <i>“Desde logo ficar a conhecer a cara da empresa pois só meses mais tarde fiquei a conhecer o CEO.”;</i>- <i>“Dar a conhecer melhor o regulamento interno da empresa, assim como as suas regras.”;</i>- <i>“Numa empresa tão familiar, penso que os donos poderiam dar uma palavra quando ocorre a integração de um grupo de pessoas</i>
--	---

	<p><i>na empresa.”;</i></p> <p><i>- “Os estagiarios deviam ser acolhidos e terem um futuro assegurado na estrutura da impresa com vínculo de contrato quando assim justifique (a termo/sem termo), sentido de oportunidade...”;</i></p> <p><i>- “Não despedir funcionários após os estágios se eles tiverem sido bons funcionários.”.</i></p>
Sem sugestões	40 respostas
Avaliação positiva do processo de Acolhimento e Integração existente	<p><i>- “Melhorou muito o Processo de Acolhimento desde a minha entrada. Tanto quanto conheço o processo satisfaz muito os acolhidos.”;</i></p> <p><i>- “O processo actual de acolhimento e integração é completamente diferente da altura em que entrei. Hoje em dia, existe uma preocupação muito maior com a intergração dos novos colaboradores.”;</i></p> <p><i>- “Acho o processo todo em si eficaz.”;</i></p> <p><i>- “Na minha opinião acho que o processo de acolhimento e integração está a ser bem feito! Não tenho sugestões.”;</i></p> <p><i>- “Nada a melhorar, o processo é eficaz.”.</i></p>

Em primeiro lugar, no que toca à análise da primeira variável associada ao Papel Organizacional, foram registadas 22 sugestões. Podemos verificar que existe um grande foco na ausência de formação especializada e explicação das funções a desempenhar aos novos colaboradores. Embora a maior parte dos colaboradores respondentes demonstrarem saber como desempenhar as suas funções, tal foi algo que não foi explicitado inicialmente, mas adquirido ao longo da sua experiência laboral. Desta forma, é necessário existir um maior foco na explicitação das funções que cada novo

colaborador irá desempenhar, assim como uma formação inicial, sendo sempre explicadas as ligações interdepartamentais.

Em segundo lugar, no que diz respeito à análise da segunda variável associada aos Relacionamentos, foram registadas 19 sugestões. É possível verificar que existe alguma crítica relativamente à falta de acompanhamento inicial por parte do Departamento de Recursos Humanos e também por parte da própria Chefia. Desta forma, é necessário a elaboração de um Programa de Acolhimento e Integração que se foque num maior acompanhamento de novos colaboradores até aos primeiros 6 meses na empresa – realização de reuniões intermédias, entrevistas de acompanhamento, por exemplo -, de forma a perceber o seu envolvimento nas tarefas a desempenhar e as relações que estes têm estabelecido – com colegas e Chefia direta, nomeadamente – e também os aspetos a melhorar, de forma a aproveitar o potencial dos mesmos.

Por fim, no que toca à análise da terceira variável, associada à Organização, foram registadas 12 sugestões. Existe um grande foco nas sugestões críticas relativas à entrega de documentos da empresa, como o Manual de Acolhimento e o Regulamento Interno (algo que não se tem verificado), à falta de envolvimento por parte da Administração/Direção-Geral com os restantes colaboradores, à falta de conhecimento da estrutura interna da empresa e também à falta de acompanhamento dos Estagiários durante o período de formação. Desta forma, é necessário insistir na entrega e explicitação dos documentos oficiais da empresa, num maior envolvimento por parte dos cargos superiores – apresentação de alguns membros no dia de admissão de novos colaboradores, por exemplo -, e na explicitação da estrutura interna aos novos colaboradores.

De referir que 40 colaboradores respondentes afirmaram não ter quaisquer sugestões de melhoria, e 5 colaboradores respondentes avaliaram de uma forma muito positiva o processo de Acolhimento e Integração existente.

3.3.3.3 Análise à escala de Identificação Organizacional

Tendo em conta o segundo objetivo específico do projeto – Averiguar o nível de identificação dos colaboradores com a empresa onde exercem funções – serão analisados os resultados associados à escala de Identificação Organizacional.

De forma a analisar a concretização deste objetivo, foi realizada uma análise do coeficiente de correlação de Pearson (r), que mede o grau de associação linear entre duas variáveis medidas numa escala de intervalos ou razões (Hall, 2017).

Tendo por base a tabela 14, é possível verificar que a variável de Identificação Organizacional (“ident”) encontra-se correlacionada de uma forma bastante significativa com as variáveis Idade (“idade”; $r = ,314^{**}$) e Tempo de Serviço (“antig”; $r = ,320^{**}$), assim como as restantes variáveis analisadas na aplicação do questionário, nomeadamente a Opinião relativa ao processo de Acolhimento e Integração existente (“opai”; $r = ,280^{**}$), o Nível de acompanhamento durante as primeiras semanas (“acinicial”; $r = ,280^{**}$), o Papel Organizacional (“socpapel”; $r = ,283^{**}$), os Relacionamentos (“socrelat”; $r = ,285^{**}$), a Organização (“socorg”; $r = ,390^{**}$), e o Acolhimento e Integração organizacional (“acotot”; $r = ,385^{**}$). As restantes variáveis não apresentam correlação significativa com a Identificação Organizacional.

Tabela 14. Correlações entre a variável de Identificação Organizacional e as restantes variáveis

Identificação Organizacional (“ident”)		
	Correlação de Pearson (r)	Sig. (2 extremidades)
Sexo (“sexo”)	-,090	,377
Idade (“idade”)	,314**	,002
Habilitações Académicas (“habi”)	-,038	,717
Setor (“setor”)	-,115	,261
Tempo de Serviço (“antig”)	,320**	,001

*Implementação de uma abordagem de Acolhimento e Integração melhorada
promovendo a Identificação Organizacional*

Opinião relativa ao processo de Acolhimento e Integração (“opai”)	,353**	,000
Nível de acompanhamento durante as primeiras semanas (“acinicial”)	,280**	,005
Papel Organizacional (“socpapel”)	,283**	,005
Relacionamentos (“socrelat”)	,285**	,004
Organização (“socorg”)	,390**	,000
Papel Organizacional; Relacionamentos; Organização (“soctot”)	,384**	,000
Acolhimento e Integração organizacional (“acotot”)	,385**	,000

4 CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO

Neste capítulo será realizada a discussão dos resultados da análise anterior, em relação com o enquadramento teórico das temáticas em estudo. Posteriormente, será apresentado o Plano de Recomendações elaborado de acordo com a análise e com os pontos negativos identificados.

4.1 Análise dos resultados

Após a apresentação e análise dos dados recolhidos, segue-se a interpretação dos mesmos face à revisão da literatura realizada no início do projeto, de forma a serem retiradas as conclusões necessárias. A primeira indicação consiste na confirmação de que os conceitos-chave do estudo – Socialização Organizacional, Acolhimento e Integração e Identificação Organizacional – encontram-se correlacionados entre si.

Fazendo uma interpretação e discussão mais detalhada acerca dos resultados retirados da utilização dos métodos qualitativos – observação direta participantes e análise documental – e quantitativos – questionário -, verificou-se que o programa de Socialização Organizacional, na empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico na base deste estudo, encontra-se relacionado de uma forma ligeiramente mais significativa com a variável associada ao Papel Organizacional que cada colaborador tem na mesma e não tanto com a criação de relações interpessoais e de um sentimento de pertença à empresa. Na análise do questionário aplicado, a variável associada ao Papel Organizacional apresentou uma média mais elevada, dando a conhecer o foco das práticas atuais da empresa. Tal significa que a empresa tem como preocupação maior o Papel Organizacional que cada colaborador detém na empresa, não existindo uma preocupação em dar a conhecer a história, os valores e a missão organizacionais e criar relações duradouras com os membros da empresa. Como Louis (1980) *apud* Albrecht (2015) referiu, a Socialização Organizacional pode ser definida como o processo através do qual um indivíduo começa a apreciar os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como um membro organizacional. Existem, igualmente, três objetivos fundamentais associados à Socialização Organizacional, que consistem na aquisição, pelo indivíduo, de comportamentos adequados ao desempenho do seu papel, o

desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho, e o seu ajustamento aos valores e normas da organização (Louis (1980) *apud* Calheiros (2019)). Tendo em conta que o foco existente encontra-se associado à variável de Papel Organizacional, podemos aferir que dois dos objetivos mencionados por Louis (1980) *apud* Calheiros (2019) – “desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho” e “ajustamento aos valores e normas da organização “ – revelaram-se menos bem sucedidos na empresa em estudo.

Embora na primeira parte do questionário, os respondentes selecionem o Papel Organizacional como a variável com mais foco dentro da empresa, apresentando a média mais alta, na questão final – de natureza aberta – consiste na variável com mais sugestões de melhoria, o que sugere uma grande variabilidade nas experiências concretas de cada colaborador (ideia apoiada pelo facto de esta variável apresentar também o desvio-padrão mais alto). As sugestões mencionadas passam pela crítica à ausência de formação especializada e também pela falta de explicitação das funções a desempenhar pelos novos colaboradores. Devido a este contraste de respostas, podemos assumir que as funções que os colaboradores detêm foram compreendidas ao longo do tempo, não tendo existido uma formação inicial, na qual tais fossem explicitadas. Como Machado *et al.* (2014) referiram, um dos principais propósitos do processo inicial de Socialização Organizacional consiste em envolver o novo colaborador na função que este irá desempenhar, nomeadamente através da atribuição de um tutor ou mentor, da realização de entrevistas de acompanhamento e/ou avaliação de desempenho, e da realização de dinâmicas de união organizacional de carácter informal, no entanto estas medidas não se têm verificado, uma vez que os novos colaboradores apenas parecem ter consciência do seu papel organizacional e das funções associadas a este, algumas semanas ou meses depois de terem ingressado na empresa. Ainda segundo Feldman (1981) *apud* Calheiros (2019) e o seu Modelo de Socialização Organizacional composto por três fases, a segunda fase deste processo diz respeito ao início de funções por parte do novo colaborador, sendo necessária a aprendizagem de todas as competências necessárias ao exercício autónomo das suas funções, algo que não se tem verificado. De acordo com Jones (1986), é possível identificar as táticas de Socialização Organizacional da empresa na base deste estudo como de natureza disjuntiva, uma vez que os colaboradores têm que desenvolver os seus próprios métodos de aprendizagem, não tendo sido administrada a formação inicial esperada, nem atribuído nenhum

indivíduo – na qualidade de mentor/orientador - para os guiar. De referir que as táticas de Socialização Organizacional disjuntiva levam a um aumento da incerteza, uma vez que os novos colaboradores não recorrem necessariamente a fontes de informação rígorosas (Jones, 1986). Uma vez que a entrada numa nova organização está associada a um sentimento de incerteza, as organizações ajudam na adaptação dos novos colaboradores, ao promover orientação, formação, e outros recursos de socialização, de forma a reduzi-la e facilitar a transformação face ao novo papel organizacional (Feldman, 1976). Assim sendo, é necessário implementar um maior foco na explicitação de funções numa fase inicial, através de formações específicas, esclarecendo igualmente as ligações interdepartamentais no desempenho de funções.

A variável associada aos “Relacionamentos” e a variável associada à “Organização” apresentaram correlações mais baixas relativamente à variável de “Papel Organizacional”, como já foi referido, assim como médias com valores menos elevados. Relativamente à variável associada aos “Relacionamentos” organizacionais, existe uma crítica generalizada à falta de acompanhamento inicial, não só pelo Departamento de Recursos Humanos, mas também pela respetiva Chefia. Na Teoria dos Recursos de Socialização, Saks & Gruman (2018) referem que é importante manter o contacto com os novos colaboradores após o processo formal de Socialização Organizacional, não só de forma a avaliar o seu desempenho, mas também providenciar todo o apoio necessário ao seu ajuste organizacional, sendo que os dois recursos a serem disponibilizados após o processo formal de socialização são o acompanhamento dos novos colaboradores e uma avaliação do próprio programa de socialização. Estes autores também referem que após a entrada de um novo colaborador e durante os primeiros seis meses, devem ser disponibilizados dois tipos de recursos – recursos de capital social e recursos relacionados com o trabalho. Enquanto o primeiro tipo de recursos é relevante para manter um alto nível de *engagement* por parte dos recém-chegados, o segundo tipo de recursos ajuda no desempenho das funções atribuídas e também na atribuição de um papel organizacional (Saks & Gruman, 2018). Como pudemos verificar, ambos os recursos não se encontram disponíveis na empresa na base deste estudo, sendo que o acompanhamento inicial limita-se essencialmente ao dia de admissão de novos colaboradores. Desta forma, é necessário um maior foco no acompanhamento de novos colaboradores, nomeadamente nos primeiros seis meses a laborar na empresa, de forma que estes se sintam devidamente integrados. A existência de um maior

acompanhamento deverá estar explícito na elaboração do programa de Acolhimento e Integração, que segundo Calheiros (2019), deverá incluir as boas-vindas oficiais ao novo colaborador (pelo diretor e/ou responsável do Departamento de Recursos Humanos), um encontro com a chefia direta e equipa de trabalho, o preenchimento da documentação necessária, a transmissão de informações acerca das políticas, procedimentos e regras, uma visita às instalações, uma introdução aos deveres da função e, também, um seguimento do processo (acompanhamento e avaliação do próprio processo de integração).

No que toca à variável associada à “Organização”, identifica-se uma crítica geral dos respondentes à falta de entrega de documentos organizacionais, que ajudam os novos colaboradores a compreenderem, numa fase inicial, o funcionamento da empresa na qual se encontram a ingressar. Esses documentos são o Manual de Acolhimento, o Regulamento Interno e Código de Ética e Conduta. Também é criticada a falta de envolvimento por parte da Administração/Direção-Geral, e também a não explicitação da estrutura interna organizacional numa fase inicial do novo colaborador na empresa. Como Calheiros (2019) referiu, alguns dos instrumentos facilitadores e essenciais ao processo de Acolhimento e Integração são o Programa de Acolhimento, o Manual de Acolhimento e a utilização de orientadores/mentores, de forma a integrar os novos colaboradores. No entanto, os aspetos mencionados não têm sido postos em prática na empresa estudada. A própria entrega do Manual de Acolhimento é muito relevante, uma vez que, segundo Calheiros (2019), o mesmo fornece aos novos colaboradores a informação de que estes necessitam de uma forma sumária, nomeadamente acerca das principais políticas da organização, de procedimentos organizacionais transversais, da descrição do programa de acolhimento, entre outras informações úteis, como contactos, transporte e estacionamento. Desta forma, destaca-se como relevante a entrega dos documentos organizacionais mencionados, de forma a diminuir o constrangimento e incerteza de um novo colaborador na fase de ingresso na empresa. Segundo Machado *et al.* (2014), o processo de Acolhimento e Integração também deve facultar atividades de socialização que permitam levar o novo colaborador a conhecer a empresa na qual está a iniciar funções, a sua missão, os seus valores, as suas normas e as suas estratégias. Um novo colaborador não se irá adaptar facilmente se não conhecer os líderes da empresa e a sua estrutura interna, sendo importante a apresentação dos mesmos (ou apenas de um representante) no dia de admissão e também um maior envolvimento dos colaboradores

associados a cargos superiores, assim como dar a conhecer a estrutura organizacional – organograma – da empresa na qual irá ingressar, e o funcionamento geral da mesma.

A nível da variável de “Identificação Organizacional” dos colaboradores, através da análise do questionário, é possível identificar uma correlação bastante significativa entre as variáveis “Idade”, “Tempo de Serviço”, “Opinião relativa ao processo de Acolhimento e Integração”, “Papel Organizacional”, “Relacionamentos”, “Organização” e “Acolhimento e Integração organizacional”, o que, por sua vez, demonstra uma correlação entre esta variável e as restantes variáveis-chave deste trabalho de projeto – Socialização Organizacional e Acolhimento e Integração. Como Ashforth & Saks (1996) mencionaram, académicos anteriores procederam ao exame dos antecedentes da Identificação Organizacional em diversos campos literários, sendo que, posteriormente, reconheceram que a socialização durante um período inicial tem uma tendência para impactar significativamente na mesma. Através da correlação verificada entre as variáveis de “Identificação Organizacional” e “Opinião relativa ao processo de Acolhimento e Integração”, podemos identificar uma forte associação das mesmas, dando força para que o processo de Acolhimento e Integração da empresa na base deste estudo seja reforçado, promovendo uma maior Identificação Organizacional dos colaboradores a médio e longo prazo.

Tendo em conta a análise anterior da variável associada à Identificação Organizacional dos colaboradores e sua ligação a variáveis sociodemográficas – como o “Género”, a “Idade”, as “Habilitações Académicas” e a “Antiguidade” - é relevante mencionar vários estudos que confirmam a existência a natureza deste tipo de relações. Segundo Cordeiro (2014), a identificação ou comprometimento organizacional tem vindo a ocupar um lugar de destaque nos estudos desenvolvidos na área do comportamento organizacional, tendo sido efetuada a ligação entre o mesmo e as demais variáveis sociodemográficas. O estudo realizado por Angle & Perry (1981) comprova a ligação entre as variáveis de idade e nível de escolaridade como preditivas da identificação ou comprometimento organizacional. Os autores tentam explicitar esta relação através da seguinte lógica: o aumento da idade dos colaboradores, com ligação a uma baixa escolaridade, tende a reduzir a viabilidade de obtenção de alternativas educacionais desejáveis, restringindo o indivíduo à organização a que este pertence. Embora tal possa ser verdade, é necessário que as organizações apostem igualmente nos

colaboradores sêniores, estimulado-os, de forma que estes não se acomodem ao conhecimento que possuem e ao cargo que desempenham. O estudo de Angle & Perry (1981) também demonstrou que existe uma maior identificação ou comprometimento organizacional por parte do sexo feminino, em contraste com o sexo masculino, sendo que a justificação apresentada passa pela premissa de que as colaboradoras femininas não apreciam mobilidade interorganizacional, procurando estabelecer-se numa organização. Atualmente, com um maior envolvimento da mulher no mundo do trabalho, as suas perceções alteraram-se, sendo que a mulher hoje em dia tem objetivos diferentes no que toca à sua carreira, existindo uma maior igualdade a nível laboral (Ferreira, 2015). O estudo de Reichers (1986) também comprova a ligação entre a variável de identificação ou comprometimento organizacional e a antiguidade dos colaboradores. Segundo a autora, é importante que, na análise da Identificação Organizacional, se considere as diferentes fases da carreira profissional nas quais o colaborador se insere, assim como as variáveis psicológicas, comportamentais e estruturais que estão presentes nessas mesmas fases. Na fase inicial de carreira, as variáveis psicológicas – como a satisfação organizacional, a identificação com os valores organizacionais, entre outras – são as que estão mais presentes na relação que o colaborador tem com a organização na qual labora (Reichers, 1986). Na fase intermédia, o colaborador desenvolve ligações mais fortes com a organização, assumindo uma atitude de compromisso (Reichers, 1986). Por último, na fase final de carreira, o compromisso encontra-se ligado aos esforços investidos na organização ao longo de toda a carreira, contribuindo para a sua permanência na mesma (Reichers, 1986). Sendo assim, é possível averiguar que a fase inicial de carreira, associada ao processo de Acolhimento e Integração, acaba por ser uma fase-chave no desenvolvimento da identificação organizacional do colaborador, sendo necessário algum investimento por parte da organização. A antiguidade também pode estar associada à intenção de *turnover* do colaborador, uma vez que, segundo Becker (1960), quanto maior for o número de anos que o colaborador está na organização menor será a sua intenção de saída, uma vez que o indivíduo investiu tempo e esforço na mesma durante os anos em que lá esteve. Desta forma, é necessário investir no acompanhamento do colaborador ao longo do tempo, assim como na sua formação, sendo que um processo de Acolhimento e Integração organizacional adequado pode ser vantajoso a longo prazo, contribuindo para a Identificação Organizacional.

Em suma, deverá ser elaborado um novo programa de Socialização Organizacional com atividades que visem a resolução dos pontos negativos retirados da análise ao longo deste capítulo, levando à tão esperada Identificação Organizacional, que será essencial para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, uma vez que, segundo Ashforth *et al.* (2008), a identificação com uma organização implica aceitar uma variedade de objetivos, crenças e valores, estereótipos, comportamentos, conhecimentos e habilidades de forma coletiva.

4.2 Plano de Recomendações

Após a análise anterior dos dados recolhidos de acordo com a revisão da literatura existente, neste ponto será apresentado o Plano de Recomendações, de forma a colmatar as falhas correntes detetadas no programa de Socialização Organizacional e promover a Identificação Organizacional dos colaboradores da empresa.

4.2.1 Novo Cronograma do Processo de Acolhimento e Integração

4.2.1.1 Cronograma Geral

Neste subponto é apresentado o novo cronograma geral do processo de Acolhimento e Integração. Este procura dar resposta aos problemas detetados na análise do ponto anterior, nomeadamente a falta de foco no desenvolvimento das variáveis associadas aos “Relacionamentos” e à “Organização”, onde vez que foi detetada uma maior preocupação por parte da empresa no tratamento da variável associada ao “Papel Organizacional”. De forma que os objetivos mencionados por Louis (1980) *apud* Calheiros (2019) – “desenvolvimento de competências e capacidades relacionadas com o trabalho” e “ajustamento aos valores e normas da organização” – sejam concretizados, no novo cronograma é apresentado um programa de Formação *on the job* com a duração de seis meses, de forma que o novo colaborador compreenda quais são as suas funções e responsabilidades, promovendo a relação entre o mesmo, a equipa de trabalho, a Chefia direta e o Mentor (caso este não seja a Chefia direta), e também a explicitação

pormenorizada sobre os valores, normas e procedimentos no dia de admissão do colaborador, de forma que este comece a conhecer a empresa desde o início.

Na análise anterior, foi detetado um contraste de respostas relacionado com a variável “Papel Organizacional”, uma vez que esta foi identificada como a variável com mais foco dentro da empresa, no entanto grande parte das sugestões mencionadas na questão aberta encontram-se relacionadas com a mesma. Foi possível detetar que não existe um grande foco na explicitação de funções numa fase inicial, sendo que os colaboradores acabam por apreender as funções a desempenhar por métodos próprios, o que consiste numa tática de Socialização Organizacional disjuntiva (Jones, 1986). Sendo assim, no novo cronograma apresentado, para além das funções serem explicitadas no dia de admissão, a explicitação será prolongada através realização da Formação *on the job*, tal como já foi mencionado, onde o novo colaborador será acompanhado pelo seu Mentor. O seu Mentor também terá um papel no esclarecimento das relações existentes entre o Departamento/Secção onde o novo colaborador se irá inserir e os restantes Departamentos/Secções da empresa, de forma que este compreenda as conexões interdepartamentais do sistema organizacional.

A falta de acompanhamento nas primeiras semanas/meses também foi uma das sugestões de melhoria mais mencionadas, uma vez que se verificou, através do questionário aplicado, que ¼ dos colaboradores não se sentiram acompanhados durante as suas primeiras semanas na empresa, e a maioria respondeu que se sentiu “Razoavelmente acompanhado”. De forma a melhorar este aspeto, no novo cronograma apresentado é previsto um acompanhamento focado ao longo dos primeiros seis meses por parte do Departamento de Recursos Humanos. O acompanhamento enunciado é realizado através de um Relatório de Avaliação inicial do novo colaborador ao fim do primeiro mês a laborar – o mesmo elaborado pelo Mentor –, pela realização de Entrevistas de Acompanhamento todos os meses – de forma a perceber de que forma o novo colaborador se está a adaptar às funções, à equipa de trabalho e à empresa na generalidade –, pela realização da Avaliação de Desempenho após a conclusão da Formação *on the job*, ou seja, no final dos primeiros seis meses, e, posteriormente, pela própria análise do processo de Acolhimento e Integração – de forma que o Departamento de Recursos Humanos perceciono os aspetos a melhorar, numa lógica de melhoria contínua. Desta forma, para responder a este acompanhamento, foram criados

dois documentos: o Formulário de Acompanhamento de Colaboradores (Anexo 4), a ser preenchido em contexto de Entrevista de Acompanhamento, e o Inquérito de Satisfação ao Processo de Acolhimento e Integração (Anexo 5), de modo a identificar o nível de agrado do novo colaborador face ao processo no qual participou e de que forma este contribuiu para a sua integração.

Os respondentes do questionário aplicado também mencionaram que não existia um grande envolvimento por parte dos líderes da empresa no processo de Acolhimento e Integração, sendo que no cronograma do dia de admissão (tabela 16), as boas-vindas serão realizadas não só pelo Departamento de Recursos Humanos, como por um membro da Administração ou pelo Diretor-Geral, e também pelo Mentor do novo colaborador.

A elaboração deste novo cronograma tem como propósito o alcance de dois objetivos específicos deste trabalho de projeto, que são o desenvolvimento de um Plano de Recomendações sobre as práticas de Acolhimento e Integração mais eficazes para a empresa, e a contribuição para uma melhoria, a longo prazo, da Identificação Organizacional dos colaboradores na empresa -, uma vez que já se averigou, na análise anterior, que existe uma correlação significativa entre as variáveis em estudo.

Tabela 15. Processo de Acolhimento e Integração – Cronograma Geral

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
- Acolhimento e Integração* - Integração do novo colaborador no posto de trabalho						
Formação <i>on the job</i> (em contexto de trabalho) *2						

- Relatório de Avaliação inicial do novo colaborador						
- Entrevistas de Acompanhamento						
- Avaliação de Desempenho (6 meses)						
- Análise do sucesso do processo de Acolhimento e Integração						

*Dia de admissão, constituído por várias atividades. Cronograma infra (tabela 16).

*2 A duração da formação *on the job* depende da função desempenhada, no entanto o mínimo corresponde aos 6 meses.

4.2.1.2 Cronograma – Dia de Admissão

Neste subponto é apresentado o novo cronograma do dia de admissão de novos colaboradores, inserido no novo cronograma geral do processo de Acolhimento e Integração, promovendo uma melhor experiência inicial para os novos colaboradores. Foi elaborado de acordo com os requisitos enunciados por Calheiros (2019) para um processo de Acolhimento e Integração adequado: bem-vindas oficiais ao novo colaborador pelo diretor/responsável de Recursos Humanos – neste caso, para além do Departamento de Recursos Humanos, estará presente um membro da Administração ou o Diretor-Geral, e o Mentor do novo colaborador, sendo que existirá igualmente um encontro com a Chefia direta e a equipa de trabalho, realizado durante a parte da manhã no dia de admissão -, preenchimento da documentação necessária, transmissão das informações sobre as práticas, procedimentos e regras, visita às instalações, introdução aos deveres da função – tarefas realizadas no dia de admissão, com seguimento através da Formação *on the job* a administrar ao novo colaborador - e seguimento do processo – realizado ao longo dos primeiros seis meses, através de um acompanhamento focado

por parte do Departamento de Recursos Humanos. Foram igualmente criados um Manual de Acolhimento (Anexo 1) e um Panfleto de Boas-Vindas (Anexo 2) a entregar os novos colaboradores, uma vez que tal não se verificava e foi um aspeto criticado pelos respondentes ao questionário aplicado. Foi elaborado um Panfleto relativo ao processo de Mentoria de novos colaboradores (Anexo 3), a entregar ao Mentor escolhido, promovendo a importância do processo em si e também o acompanhamento inicial e contínuo do novo colaborador. E, por fim, como já mencionado anteriormente, foi criado um Formulário de Acompanhamento de Colaboradores (Anexo 4), a ser utilizado nas Entrevistas de Acompanhamento mensais, e um Inquérito de Satisfação ao Processo de Acolhimento e Integração (Anexo 5), de forma a aveigiar o sucesso do processo em si.

Porém, antes do novo colaborador ingressar na empresa, é necessário preparar a sua chegada. Após o período de Seleção e antes do dia de admissão do novo colaborador, o Departamento de Recursos Humanos deve proceder da seguinte forma:

- Solicitar os materiais necessários para o desempenho de funções do novo colaborador: secretária, cadeira, computador e restante material de escritório necessário (Setor Administrativo) ou *EPI's* – Equipamentos de Proteção Individual – necessários (Produção), através de envio de *e-mail* aos responsáveis – Departamento de Informática e Responsável de Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança;
- Organizar o *kit* de boas-vindas e a documentação necessária para o novo colaborador preencher e assinar no dia de admissão;
- Reunião com os colaboradores do Departamento/Secção onde o novo colaborador será inserido, nomeação de um Mentor – um/a colega ou Chefia direta - e consequente entrega do Panfleto relativo ao processo de Mentoria de novos colaboradores ao indivíduo escolhido (Anexo 3);
- Envio de *e-mail* de “Welcome” para toda a rede organizacional ou Chefia e respetiva equipa, com apresentação de novo colaborador;
- Elaboração de um Plano de Formação adequado às suas competências e necessidade de formação intraorganizacionais, para desempenho das suas funções diárias – Formação *on the job*. O Plano de Formação será elaborado conforme as competências apresentadas pelo colaborador, aferidas ao longo

processo de Recrutamento e Seleção, e através da análise das funções (ADF – Análise e Descrição de Funções) associadas ao cargo que o mesmo irá desempenhar.

No dia de admissão, está programado, pelo Departamento de Recursos Humanos, o cronograma apresentado infra.

Tabela 16. Processo de Acolhimento e Integração – Cronograma do dia de admissão

Hora	Atividade	Responsável
9h	<ul style="list-style-type: none"> - Boas-Vindas; - Apresentação e mensagem por parte da Administração/Diretor-Geral; - Apresentação do Mentor do novo colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Recursos Humanos - Administração/Direção-Geral - Mentor do novo colaborador
9h30 Realização de uma formação inicial de imersão do novo colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da empresa: vídeo de apresentação; - Entrega do <i>kit</i> de boas-vindas (com Manual de Acolhimento e Panfleto de Boas-Vindas); - Apresentação do Regulamento Interno e do Código de Ética e Conduta; - Processo administrativo de admissão: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preenchimento dos documentos obrigatório ao processo de admissão; 	Departamento de Recursos Humanos

	<p>➤ Esclarecimento sobre as funções a desempenhar (entrega da respetiva ADF – Análise e Descrição de Funções).</p> <p>- Recolha dos dados biométricos (Sistema de Ponto) e de foto (Cartão de Colaborador);</p> <p>- Visita às instalações da empresa.</p>	
<p>11h30</p> <p>Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança</p>	<p>- Formação em Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho;</p> <p>- Formação acerca da utilização correta dos Balneários comuns (caso aplicável);</p> <p>- Apresentação do novo colaborador à Chefia e Equipa de trabalho.</p>	<p>- Responsável do Departamento de Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho</p> <p>- Mentor/ Chefia do Departamento/Secção</p>
<p>13h30</p>	<p>Almoço (oferta da empresa)</p>	<p>- Mentor/Chefia do Departamento/Secção</p> <p>- Equipa de Trabalho</p>
<p>14h30</p> <p>Integração no posto de trabalho</p>	<p>Integração no posto de trabalho e nas funções a desempenhar – Início da Formação <i>on the job</i></p>	<p>- Departamento de Recursos Humanos</p> <p>- Mentor/Chefia do Departamento/Secção</p>

Na primeira semana, o Departamento de Recursos Humanos e o Mentor do novo colaborador devem assegurar:

- Integração do novo colaborador no Departamento/Secção onde este desempenhará funções, assim como o reforço das suas responsabilidades face à sua atividade – Início da Formação *on the job*;
- Formação nos vários Departamentos/Secções, com os quais o novo colaborador terá mais contacto.

Após a primeira semana e durante os primeiros seis meses, o Departamento de Recursos Humanos deve assegurar:

- Preenchimento do Relatório de Avaliação inicial do novo colaborador após o primeiro mês a desempenhar as suas funções (a solicitar ao seu Mentor);
- Realização de Entrevistas de Acompanhamento de mês a mês e assegurar o preenchimento do Formulário de Acompanhamento de colaboradores (Anexo 4) pelo Mentor do novo colaborador;
- Após 6 meses: Relatório de Avaliação de Desempenho final (a solicitar ao seu Mentor e Chefia direta) e análise do sucesso do processo de Acolhimento e Integração através de preenchimento de Inquérito de Satisfação ao processo em si (Anexo 5).

CONCLUSÃO

Neste capítulo serão expostas as principais conclusões deste estudo. Serão ainda apresentados os contributos para as práticas empresariais associadas aos processos de Acolhimento e Integração e também de Identificação Organizacional e, por fim, serão analisadas as limitações inerentes à realização deste projeto.

Dando por concluída a discussão e análise, conseguimos responder aos quatro objetivos deste trabalho de projeto. Desta forma, (1) foi possível perceber através das várias metodologias utilizadas, tanto qualitativas – observação direta participante e análise documental – como quantitativas – questionário -, que existem vários problemas associados ao processo de Acolhimento e Integração da empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico na base deste estudo, tendo a maioria avaliado o mesmo como “Razoavelmente eficaz”. Os principais problemas passam pela falta de formação inicial, pela falta de explicitação das funções a desempenhar pelos novos colaboradores – verificou-se que, apesar da variável “Papel Organizacional” ter demonstrado uma maior correlação com as restantes variáveis, foi igualmente a variável que registou mais sugestões de melhoria na questão aberta -, pela falta de acompanhamento dos mesmos durante as primeiras semanas/meses, pela falta de entrega dos documentos relativos à organização e importantes para que os novos colaboradores se sintam integrados – Manual de Acolhimento, Regulamento Interno, Código de Ética e Conduta, entre outros -, pela falta de envolvimento por parte da Administração/Direção Geral na integração de novos membros e pela falta de conhecimento face à estrutura interna da empresa. (2) No que respeita ao nível de Identificação Organizacional dos colaboradores que pertencem à empresa, averiguou-se alguma incidência, existindo, nesta empresa em particular, uma correlação relevante entre a variável de “Identificação Organizacional” e as variáveis de “Idade”, “Tempo de Serviço”, “Opinião relativa ao processo de Acolhimento e Integração”, “Papel Organizacional”, “Relacionamentos”, “Organização” e “Acolhimento e Integração organizacional”. A correlação entre a variável de “Identificação Organizacional” e “Opinião relativa ao processo de Acolhimento e Integração” é particularmente importante, uma vez que deu impulso para que surgisse a tentativa de melhoria do processo em si. (3) Com base nas conclusões averiguadas, foi possível construir um Plano de Recomendações, que teve como principais objetivos melhorar todos os processos que se encontravam inadequados para os objetivos da

organização, que consistem num aumento da Identificação Organizacional a longo prazo e também na redução da taxa de *turnover*. Este Plano de Recomendações incluiu a elaboração de dois cronogramas associados ao processo de Acolhimento e Integração – um cronograma geral, no qual se verifica o acompanhamento de novos colaboradores, assim como uma avaliação gradual da sua integração, através de Entrevistas de Acompanhamento mensais, por exemplo, e um cronograma do dia de admissão, no qual se inseriu uma maior participação por parte dos quadros superiores, um maior acompanhamento, por parte do Departamento de Recursos Humanos e do Mentor atribuído, e também um maior foco na formação inicial, associada igualmente à explicitação das funções a desempenhar pelos novos colaboradores. Além disso, foram criados vários documentos de apoio ao mesmo processo, de forma a divulgar informações importantes sobre a empresa aos novos colaboradores, sendo esses documentos o Manual de Acolhimento, um Panfleto de Boas-Vindas (que resume as informações que se encontram no Manual de Acolhimento), um Panfleto relativo processo de Mentoria de novos colaboradores (de forma a demonstrar ao indivíduo que será nomeado como Mentor quais são os objetivos associados ao processo, assim como as suas responsabilidades face ao novo colaborador), um Formulário de Acompanhamento de Colaboradores (a ser utilizado nas Entrevistas de Acompanhamento mensais, de forma a averiguar a integração e adaptação dos novos colaboradores – face à organização, à equipa e às funções que se encontram a desempenhar) e um Inquérito de Satisfação ao processo de Acolhimento e Integração, numa lógica de melhoria contínua do próprio processo. (4) Por fim, o objetivo de contribuir para uma melhoria a longo prazo da Identificação Organizacional só poderá ser averiguado alguns meses/anos após a implementação da melhoria do processo de Acolhimento e Integração, percebendo também de que forma influenciou a taxa de *turnover* da empresa.

A nível de contributos para as práticas empresariais, (1) dado que a formação inicial é essencial para o desempenho e desenvolvimento de um novo colaborador, as organizações deverão investir não só numa formação inicial, mas também numa formação contínua, de forma que os colaboradores obtenham um desempenho exímio no desempenho das suas tarefas. Tal só será possível se estes tiverem conhecimento desde o início daquilo que é esperado deles, assim como a melhor forma de evoluírem no desempenho das suas tarefas. (2) Uma vez que um acompanhamento inicial e

contínuo de novos colaboradores é importante para que estes mantenham a motivação no desempenho das suas tarefas, as organizações deverão investir num programa de Acolhimento e Integração que promova um melhor processo de acompanhamento, através da atribuição de um Mentor, da realização de Entrevistas de Acompanhamento aos novos colaboradores, e da existência de uma comunicação transparente entre ambas as partes, numa lógica de melhoria contínua dos processos. (3) Como a falta de informação pode ser prejudicial no processo inicial de Acolhimento e Integração, as organizações deverão investir na elaboração de documentos apelativos e esclarecedores, de forma que os novos colaboradores tomem conhecimento acerca da empresa e do seu funcionamento e se sintam seguros dentro da mesma. Por fim, (4) como verificámos que o processo de Acolhimento e Integração assume uma grande influência na Identificação Organizacional a longo prazo, as organizações deverão apostar cada vez mais no mesmo, promovendo práticas que estimulem novos colaboradores desde o início, de forma que estes se sintam parte da organização e adaptando a cultura empresarial ao longo do tempo, promovendo igualmente o *Employer Branding* – outro conceito que se encontra associado à Identificação Organizacional. As recomendações enunciadas foram elaboradas tendo em conta a realidade específica da empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico na base deste estudo, após uma imersão da investigadora no Departamento de Recursos Humanos da mesma. Deve ser considerado que todas as realidades organizacionais são distintas, sendo relevante a existência de uma análise ou diagnóstico prévio, de modo a melhorar especificamente os pontos mais vulneráveis associados aos processos de Socialização Organizacional e Acolhimento e Integração.

Como sucede em qualquer projeto, este também apresentou algumas limitações, que poderão ser ultrapassadas na realização de projetos futuros. Desta forma, uma das limitações foi o facto de a amostra ter sido reduzida, relativamente à população (28%: 98-amostra; 347-população), tendo existido alguma falta de adesão, e também pelo facto de grande parte da amostra pertencer ao setor administrativo, quando existe uma maior incidência a nível da taxa de *turnover* no setor produtivo. Outra limitação apresentada consiste no facto de ter existido pouca receptividade por parte da empresa do ramo farmacêutico e nutracêutico na base deste estudo, devido ao desinvestimento face ao Departamento de Recursos Humanos e importância do mesmo. Existe o receio de que os resultados deste trabalho não sejam aplicados e os problemas identificados não sejam corrigidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, D., & Hogg, M.A. (2001). Collective identity: Group membership and self-conception. In M.A. Hogg, & R.S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, 3, 425-461.
- Albrecht, Simon L., Bakker, Arnold B., Gruman, Jamie A., Macey, William H., Saks, Alan M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 2, Iss 1.
- Allen, D. G., Shanock, L. R. (2012). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behaviour*, 34, 350-369.
- Alvesson, M., Ashcraft, K.K., & Thomas, R. (2008). Identity matters: reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15, 5-28.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1, 1-14.
- Anguera, M. T. (1985). Metodologia de la Observacion en las Ciencias Humanas.
- Araújo, R. O., Carioca, J. G., & Machado, D. (2012). Estratégia de integração para novos funcionários: Um estudo de caso em uma indústria de transformação. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3, 1, 6-18.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 177-190.
- Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 325-374.

- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69, 956-963.
- Asif, R., Fiaz, M., Khaliq, Z., Nisar, S. (2019). Estimating The Mediating Role Of Organizational Identification In Determining The Relationship Between Qualitative Job Insecurity And Job Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 13(3), 175-187.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lda. Lisboa: Portugal.
- Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.
- Bauer, T.N., Morrison, E.W., & Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: Our view and directions for future research. *Research in personnel and human resource management*. Vol 16, 149-214.
- Bauer, T.N, Bodner, T., Erdogan, B, & Truxillo, D.M. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*. Vol.92, No.3, 707-721.
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employers. *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.3. 51-64.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 1, 32-40.
- Brown, A.D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19, 296-317.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção – Da Teoria à Prática*. Editora RH: Lisboa.
- Chattopadhyay, P., George, E., & Ng, C.K. (2011). An uncertainty reduction model of relational demography. *Research in personnel and human resource management*, 30, 219-251.
- Cheung, S. O., Pang, H. Y., Tam, S. Y., & Chan, H. Y. (2010). Identity as a manifestation of organisational culture. 748-761. Universidade de Hong Kong.

- Cooper-Thomas, Helena D., Stadler, M., Park, J.H., Chen, J., Au, Al K. C., Tan, K.W.T., Paterson, N. J., & Tansley, S. (2019). The Newcomer Understanding and Integration Scale: Psychometric Evidence Across Six Samples. *Journal of Business and Psychology*. Springer.
- Cordeiro, J. (2014). Comprometimento organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior. IPS - ESCE – DCOGRH – Comunicações em congressos.
- Correia, M.C. (1999). A Observação Participante enquanto técnica de investigação. *Pensar Enfermagem*, 13(2), 30-36.
- Delvas, R. L. (2017). Dissertação de Mestrado - Mestrado em Assessoria de Administração. *A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro- Uma proposta*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do Porto.
- Despanche, R. & Webster, F.E. (1989). Organisational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Dias, G. (2014). Dissertação de Mestrado. *Socialização Organizacional: A integração de novos funcionários nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Ellis, A.M., Bauer, T.N., Mansfield, L.R., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Simon, L.S. (2015). Navigating uncharted waters: newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*. Vol.41, No.1, 203-235.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2002). Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, No. 3, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization Of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.

- Ferreira, V. (Org.) (2015). A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE): Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Gutierrez, B. Howard-Grenville, J., & Scully, M.A. (2010). The faithful rise up: split identification and an unlikely change effort. *Academy of Management Journal*, 53, 673-699.
- Hall, A. (2007). Capítulo 1 – Associação entre variáveis. Disponível em <<http://sweet.ua.pt/andreia.hall/TEA/Capcorrel.pdf>>
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, 356-365.
- Haslam, S.A. (2004). Psychology in organizations: A social identity approach (2nd edition). Londres: Sage.
- Haslam, S.A., van Knippenberg, D., Platow, M.J., & Ellemers, N. (eds) (2014). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. Hove: Psychology Press.
- Henriques, S. (2013). Dissertação de Mestrado - Mestrado em Psicologia . A Importância do Acolhimento e Integração nos Comportamentos dos Trabalhadores. ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Hogg, M.A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Londres: Routledge.
- Hogg, M.A. (2012). Uncertainty-identity theory. *Handbook of theories of social psychology*, 62-80.
- Jablin, F.M. (1987). Organizational entry, assimilation and exit. *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, 679-740.
- Jones, Gareth R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*. Vol. 29, No. 2, 262-279.

- Judge, Timothy A., Jackson, Christine L., Shaw, John C., & Rich, Bruce L. (2007). Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, 1, 107-127.
- Klein, H. J., & Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organization-level orientation training program in the socialization of new hires”. *Personnel Psychology*. Vol.53, No.1, 47-66.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 24, 226-251.
- Machado, G. (2013). Proposta de um programa de acolhimento e integração dos novos trabalhadores da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, em Santa Catarina. Em M.F. Pereira, A.M. Costa, G.d. Moritz, & D.A. Bunn, *Coleção: Gestão da Saúde Pública – Contribuições para a Gestão do SUS*, 10, 50-78. Florianópolis: Fundação Boiteux.
- Machado, A. R., Machado, D. M., & Portugal, N. M. (2014). *Organizações - Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Nova Iorque, NI: Wiley.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
- Mendrico, R. (2016). Dissertação de Mestrado - Mestrado em Psicologia. *Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional*. ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Miller, V.D., & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process”. *Academy of Management Review*. Vol.16, No.1, 92-120.
- Mónico, Lisete S., Alferes, Valentim R., Castro, Paulo A., Parreira, Pedro M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Atas CIAIQ – Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa 2017*, 3.

- Moreland, R.L., & Levine, J.M. (2006). Socialization in organizations and work groups. *Small groups*, 469-499. Nova Iorque: Psychology Press.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*. Vol78, No.2, 173-183.
- Mosquera, P. (2000). “Integração e acolhimento” in Caetano, A., & Vala, J. (orgs.) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnica*. Editora RH: Lisboa.
- Moura, G.R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., Ando, K. (2008). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557.
- Moura, G.R., Abrams, D., Retter, C., Gunnardottir, S., & Ando, K. (2009). *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557.
- Mourão, L., Monteiro, A.C.F., & Viana, V.R. (2014). A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. *Psico*, 45, 2, 198-208.
- Oliveira, A.F. (2008). Identificação organizacional. In M.M.M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*, 179-188. Porto Alegre: Artmed.
- Pereira, R., & Bernhardt, A. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-Científica do ICPG*, 51-55.
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2014). Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Group & Organization Management*, 39, 247-273.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo: 527-528.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations*, 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Reichers, F. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 508-514.
- Rink, F., Kane, A.A., Ellemers, N., & Van Der Vegt, G. (2013). Team Receptivity to Newcomers: Five Decades of Evidence and Future Research Themes. *The Academy of Management Annals*. Vol.7, No.1, 247-293.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rosseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 217-233.
- Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behaviour*. Vol.51, No.2, 234-279.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L., & Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model". *Journal of Vocational Behaviour*. Vol. 70, No.3, 413-446.
- Saks, A. M., & Gruman, J.A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol 1, No. 3, 261-280.
- Saks, Alan M., Gruman, Jamie A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization". *Carrer Development International*.
- Sawyer, G. E. (1992). Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 2, 130.
- Schein, E.H. (1992). *Organisational culture and leadership*. Jossey-Bass Publisher: San Francisco.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between groups*, 61-76. Londres: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33-47.

- Tubre, T.C., Collins, J.M. (2000). A metaanalysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 1, 155-169.
- Turner, J.C. (1987). A self-categorization theory. *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, 42-67. Oxford, Inglaterra: Basil Blackwell.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7, 18-36.
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research on Organizational Behaviour*, 1, 209-264.
- Vogt, W.P. (1999). Dictionary of statistics & methodology: A nontechnical guide for the social sciences (2ª edição). *Thousand Oaks*, Londres, New Delhi: Sage.
- Yoon, J., & Lawler, E.J. (2006). Relational cohesion model of organizational commitment. *Relational perspectives in organizational studies*.
- Young, C.A., & Lundberg, C. C. (1996). Creating a good first day on the job: allaying newcomers' anxiety and positive messages. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 26-33.
- Zhu, J., Tatachari, S., Chattopadhyay, P. (2017). Newcomer Identification: Trends, Antecedents, Moderators, and Consequences. *Academy of Management Journal*, 60(3), 855-879.

APÊNDICES

**APÊNDICE 1. QUESTIONÁRIO: INFLUÊNCIA DOS
MÉTODOS PRATICADOS NOS PROCESSOS DE
ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL.**



Influência dos métodos praticados nos processos de Acolhimento e Integração e Identificação Organizacional

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, encontro-me a desenvolver um estudo sobre a influência dos métodos praticados no processo de Acolhimento e Integração na satisfação dos colaboradores e, consequentemente, na sua identificação organizacional.

Para tal, solicito a sua participação no preenchimento de um breve questionário, com uma duração total de aproximadamente 10 minutos. Não existem respostas certas nem erradas, pelo que é importante que leia atentamente e responda a todas as questões.

A participação neste estudo tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte a investigadora Daniela Santos pelo e-mail daniesantos97@hotmail.com ou o orientador António Calheiros pelo e-mail acalheiros@iscac.pt.

***Obrigatório**

1. Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade *

- ☐ De 18 a 25 anos
- ☐ De 26 a 35 anos
- ☐ De 36 a 45 anos
- ☐ De 46 a 55 anos
- ☐ De 56 a 65 anos
- ☐ Mais de 65 anos

3. Habilitações Académicas *

- ☐ 1º Ciclo (4º ano)
- ☐ 2º Ciclo (6º ano)
- ☐ 3º Ciclo (9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano)
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Outro

4. Setor *

- ☐ Administrativo
- ☐ Produção

5. Tempo de Serviço *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-5 anos
- ☐ 6-10 anos
- ☐ 11-20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

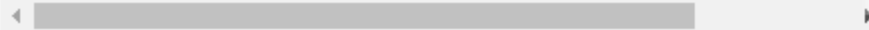
[Seguinte](#)

Socialização Organizacional

Relativamente ao processo de Socialização Organizacional... *

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo, nem discordo	Concordo moderadamente
Compreendo como desempenhar as tarefas associadas à minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo quais as tarefas e responsabilidades que têm prioridade no desempenho da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei o que o meu supervisor/superior hierárquico considera como bom desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei o que é necessário para desempenhar bem a minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei quais os deveres associados à função que desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os restantes colaboradores ajudam-me no trabalho de diversas formas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas encontram-se normalmente predispostos a oferecer ajuda ou conselho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A maioria dos meus colegas aceitaram-me enquanto membro desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O meu relacionamento com outros colaboradores nesta empresa é bastante bom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que a maioria dos meus colegas de trabalho gosta de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontro-me familiarizada com a história desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço a estrutura interna da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço as regras não escritas sobre como as coisas funcionam nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo os objetivos desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei quais são os membros mais influentes desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



[Anterior](#)  [Seguinte](#)


Acolhimento e Integração

Relativamente ao processo de Acolhimento e Integração organizacional... *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Quando entrei para a empresa deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando a minha integração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei nesta empresa, os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei na empresa, a atitude dos meus colegas ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei nesta empresa, os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando entrei nesta empresa, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamento, código de conduta, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei para a empresa, a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei nesta empresa não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei nesta empresa recebi apoio adequado por parte dos meus colegas no sentido de facilitar a minha integração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei para esta empresa recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei nesta empresa, sempre que tive um problema ou dificuldade, a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando entrei nesta empresa recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando entrei nesta empresa, a atitude da minha chefia durante a minha integração ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)  [Seguinte](#)

Identificação Organizacional

Relativamente ao meu sentimento de identificação com a empresa... *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Quando alguém critica a empresa, sinto isso como um insulto pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando falo desta empresa, digo mais vezes "nós" do que "eles".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso desta empresa é o meu sucesso.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando alguém elogia a empresa, sinto isso como um elogio pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando alguém elogia a empresa, sinto isso como um elogio pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se uma história na comunicação social criticasse a empresa sentir-me-ia envergonhado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)



[Seguinte](#)

Questões finais

39. Qual a sua opinião relativamente ao processo de Acolhimento e Integração da empresa? *

- ☐ Muito ineficaz
- ☐ Ineficaz
- ☐ Razoavelmente eficaz
- ☐ Eficaz
- ☐ Muito eficaz

40. Sentiu-se acompanhado nas primeiras semanas após a sua entrada na empresa? *

- ☐ Nada acompanhamento
- ☐ Pouco acompanhado
- ☐ Razoavelmente acompanhado
- ☐ Bastante acompanhado
- ☐ Muito acompanhado

41. Quais as sugestões de melhoria do processo de Acolhimento e Integração? *

A sua resposta

Obrigada pela sua participação!

[Anterior](#)

[Submeter](#)

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE ACOLHIMENTO

Bem-Vindo ao nosso Grupo!

(Imagem relativa ao Grupo)

Vamos, juntos, promover inovações tecnológicas que conduzam à obtenção de produtos e serviços de valor acrescentado com a finalidade de melhorar a vida das pessoas

Denominação: (denominação do Grupo)

Morada: (morada da sede do Grupo)

Telefone: (contacto geral do Grupo)

E-mail: (e-mail geral do Grupo)

Site: (*site* oficial do Grupo)

Índice

1. Mensagem do Departamento de Recursos Humanos	3
2. Objetivos do Manual de Acolhimento	4
3. Programa de Acolhimento e Integração	5
4. Apresentação do Grupo.....	7
5. Organograma Funcional do Grupo.....	8
6. Missão, Visão e Valores.....	9
7. Política de Segurança, Higiene, Saúde e Ambiente.....	10
8. Regras Básicas de Segurança no Trabalho.....	12
9. Normas e Procedimentos da Empresa	13
10. Obrigações dos Colaboradores.....	16
11. Nota final.....	17

1. Mensagem do Departamento de Recursos Humanos: Seja bem-vindo!

Proceder ao acolhimento de um novo colaborador é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta como parte integrante e membro ativo desta Empresa.

Este documento foi feito a pensar em si e no seu ingresso na equipa (nome da empresa). É nossa intenção fornecer-lhe todas as informações que possam contribuir para que o seu trabalho seja pautado de um bom desempenho e que facilitem a sua adaptação no Departamento ou Secção onde irá exercer a sua atividade.

Este manual deve ser encarado por si como um guia do funcionamento desta Empresa, possuindo linhas orientadoras essenciais. As dúvidas que venham a surgir-lhe após a leitura deste Manual, devem ser preferencialmente colocadas ao Departamento de Recursos Humanos.

Deste modo, damos-lhe as boas-vindas e desejamos-lhe os maiores sucessos na sua atividade no (nome do grupo). Contamos consigo!

2. Objetivos do Manual de Acolhimento

O presente Manual de Acolhimento constitui um instrumento facilitador no processo de integração dos colaboradores que, pela primeira vez, entram em contacto com o (nome do grupo).

Os objetivos do processo de Acolhimento e Integração passam por dar-lhe a conhecer o seu novo papel organizacional, com o objetivo de dominar as competências necessárias no desempenho das suas funções e adquirir a aceitação por parte da equipa de trabalho.

Este documento irá permitir-lhe tomar conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa aos mais variados níveis, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da empresa e nas suas áreas estratégicas de atuação.

Esperamos ainda que este Manual contribua para a criação de um bom desempenho de trabalho que, naturalmente, terá consequências benéficas sobre o seu desempenho e bem-estar no (nome do grupo)

MANUAL DE ACOLHIMENTO	(LOGÓTIPO DO GRUPO)
------------------------------	---------------------

3. Programa de Acolhimento e Integração

Segue, em baixo, o Programa de Acolhimento e Integração, a executar no 1º dia:

Hora	Atividade	Responsável
9h	<ul style="list-style-type: none"> - Boas-Vindas; - Apresentação e mensagem por parte da Administração/Diretor-Geral; - Apresentação do Mentor do novo colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Recursos Humanos - Administração/Direção-Geral - Mentor do novo colaborador
9h30 Realização de uma formação inicial de imersão do novo colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da empresa: vídeo de apresentação; - Entrega do <i>kit</i> de boas-vindas (com Manual de Acolhimento/Panfleto de Boas-Vindas); - Apresentação do Regulamento Interno e do Código de Ética e Conduta; - Processo administrativo de admissão: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preenchimento dos documentos obrigatório ao processo de admissão; ➤ Esclarecimento sobre as funções a desempenhar 	Departamento de Recursos Humanos

MANUAL DE ACOLHIMENTO	(LOGÓTIPO DO GRUPO)
------------------------------	---------------------

	<p>(entrega da respetiva ADF – Análise e Descrição de Funções).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolha dos dados biométricos (Sistema de Ponto) e de foto (Cartão de Colaborador); - Visita às instalações da empresa. 	
<p>11h30</p> <p>Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formação em Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho; - Formação acerca da utilização correta dos Balneários comuns (caso aplicável); - Apresentação do novo colaborador à Chefia e Equipa de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável do Departamento de Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho - Mentor/ Chefia do Departamento/Secção
<p>13h30</p>	<p>Almoço (oferta da empresa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mentor/Chefia do Departamento/Secção - Equipa de Trabalho
<p>14h30</p> <p>Integração no posto de trabalho</p>	<p>Integração no posto de trabalho e nas funções a desempenhar – Início da <i>Formação on the job</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Recursos Humanos - Mentor/Chefia do Departamento/Secção

4. Apresentação do Grupo

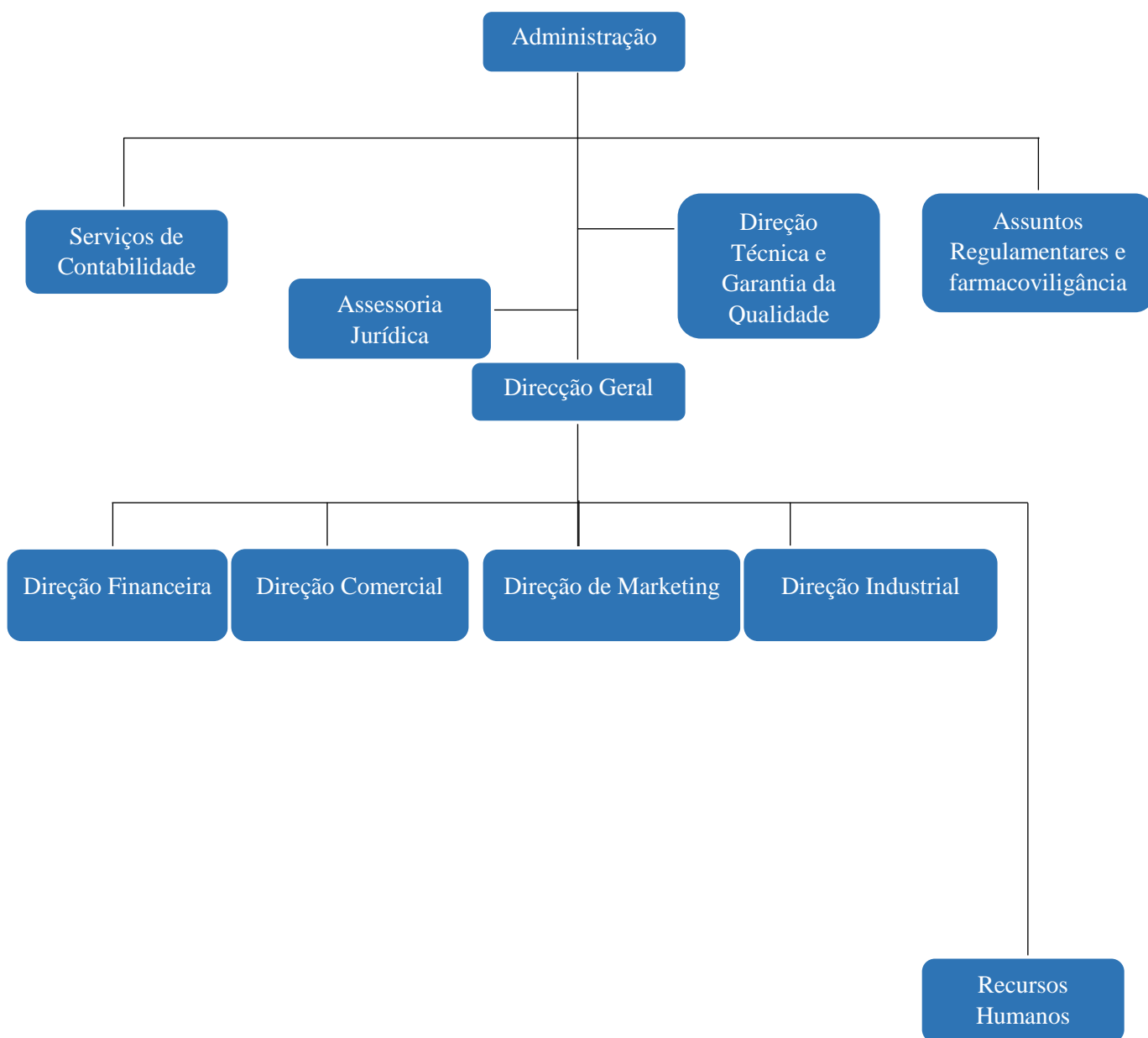
O (nome do Grupo) é um grupo privado português de empresas ligadas ao ramo farmacêutico e nutracêutico, que deu início à sua atividade em 1981. Atualmente, o grupo é constituída por cinco empresas: (nome das cinco empresas que constituem o Grupo). As quatro primeiras desenvolvem atividade aplicadas à Indústria Farmacêutica e Nutracêutica, e a última presta serviços de gestão, de consultoria fiscal e de contabilidade. Desde a sua fundação, tem vindo a evoluir para uma posição de destaque no mercado de produtos de fitoterapia, cosméticos e suplementos alimentares.

(Imagem relativa às empresas que constituem o Grupo)

Atualmente, produzimos uma grande variedade de produtos farmacêuticos segundo os requisitos das *Boas Práticas de Fabrico (GMP's)*, em infraestruturas equipadas com as mais modernas tecnologias. Com a experiência acumulada, aliada às modernas tecnologias e à excelência de recursos humanos, respondemos aos mais exigentes desafios na produção de formas sólidas, semi-sólidas e líquidas e oferecemos serviços de produção, de investigação e desenvolvimento, ajustados às necessidades de cada cliente garantindo diversidade e flexibilidade.

5. Organograma Funcional do Grupo

A estrutura organizacional do (nome do Grupo) representa-se pelo seguinte esquema.



6. Missão, Visão e Valores

O (nome do Grupo) tem por **missão** contribuir para a saúde e bem-estar das pessoas através do fabrico de medicamentos, dispositivos médicos, cosméticos e suplementos alimentares inovadores e de qualidade.

A nível de **visão**, o (nome do Grupo) quer ser uma referência na forma como gere os seus processos farmacêuticos – através da competência e do envolvimento dos seus colaboradores – e na forma como orienta a sua atividade de inovação em oportunidades capazes de criar valor excecional, com a finalidade de prolongar a saúde, o bem-estar e a vitalidade das pessoas.

A persecução dos nossos objetivos encontra-se vinculada aos nossos **valores**, que necessitam de ser reconhecidos. Estes são:

Ética: atuar com transparência, rigor, profissionalismo, verdade e lealdade.

Responsabilidade: promover produtos inovadores e serviços que vão de encontro às necessidades dos seus clientes.

Excelência: promover comportamentos de competência, elevado grau de exigência no desempenho das suas atividades, eficácia, eficiência e melhoria contínua.

Aprendizagem e desenvolvimento: promover a motivação e valorização dos nossos colaboradores.

7. Política de Segurança, Higiene, Saúde e Ambiente

O (nome do Grupo) foca-se em cumprir e fazer cumprir as responsabilidades mútuas relativamente à Segurança, Higiene, Saúde e Ambiente. Reconhece, igualmente, que a sua atividade tem impactos ambientais e riscos em questões de segurança, para os seus colaboradores e para aqueles que desempenham atividade em seu nome.

Neste sentido, assume um compromisso que se baseia nos seguintes princípios orientadores:

A nível de Segurança e Higiene

- Promover e assegurar um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos;
- Promover a consciencialização e compromisso dos seus colaboradores com as normas e procedimentos de segurança;
- Promover a prevenção através de uma adequada avaliação de riscos e de uma adoção de medidas preventivas;
- Disponibilizar todos os EPI's – Equipamentos de Proteção Individual que devem ser utilizados na função desempenhada;
- Desenvolver ações de informação e formação com vista ao conhecimento dos riscos e das medidas preventivas por parte de todos os colaboradores;
- Manter um sistema de emergência que responda eficazmente à prevenção e combate a incêndios, aos primeiros socorros e à evacuação em caso de sinistro;
- Promover a participação dos trabalhadores no desenvolvimento da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;
- Assumir um compromisso de melhoria contínua no âmbito de uma cultura integrada de segurança.

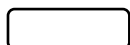




A nível de Saúde

- Realizar Exames Médicos de Admissão, Exames Médicos Periódicos, Reabilitação, Prevenção e ligação com outros médicos, caso seja necessário.

A nível Ambiental

O (nome do Grupo) tem como compromisso o cumprimento da legislação ambiental em vigor, principalmente no que diz respeito à gestão de resíduos. Tem apostado cada vez mais na reciclagem de resíduos, nomeadamente metais, pilhas, embalagens, papel/cartão e vidro, e para tal necessita da colaboração de todos os seus funcionários.

Em toda a empresa existem contentores de diferentes cores, devidamente identificados com o tipo de resíduos a depositar, nomeadamente na área de produção.

	Resíduos Banais (Urbanos Mistos)
	Resíduos de Produção – Resíduos de medicamentos
	Complexo Alumínio + PVC
	Plásticos (PVC)
	Vidro – Não contaminado (frascos e ampolas vazias)

8. Regras Básicas de Segurança no Trabalho

- Siga sempre as instruções de trabalho, de cada equipamento e procedimento. Em caso de dúvida, pergunte sempre ao superior hierárquico;
- Sempre que detetar uma anomalia no local de trabalho, comunique ao superior hierárquico, mesmo que pareça algo insignificante;
- Não está autorizado o trabalho antes, ou após o horário normal de expediente, sem autorização de um superior hierárquico;
- Todas as lesões devem ser comunicação imediatamente ao superior hierárquico ou ao responsável de segurança do trabalho (ou RH), não importando a gravidade das mesmas;
- O local de trabalho e horário local, são exclusivamente locais para trabalhar e tempo para trabalhar. Aja sempre o mais profissionalmente possível;
- É totalmente proibido trabalhar sobre o efeito de medicamentos, drogas ou bebidas alcoólicas;
- Não podem ser usados anéis, pulseiras, colares, maquilhagem, cabelos compridos soltos e mangas compridas desabotoadas nas zonas higienizadas;
- Mantenha a ordem do seu posto de trabalho e respeite a sinalização de segurança;
- A reparação de equipamento deve ser sempre realizada por uma equipa devidamente especializada;
- Utilize os equipamentos de proteção individual indicados para cada tarefa e o vestuário de proteção adequado;
- É proibido fumar dentro das instalações da empresa;
- Não corra no exercício das suas funções, caminhe calmamente.

MANUAL DE ACOLHIMENTO	(LOGÓTIPO DO GRUPO)
------------------------------	---------------------

9. Normas e Procedimentos da Empresa

Horário de Trabalho - Geral

Horário	Segunda a Sexta
Administrativo	08h30 às 17h30
1º Turno	08h00 às 16h30
2º Turno	16h00 às 00h30
3º Turno	00h00 às 08h30

Nota: Descanso semanal ao sábado e domingo.

Faltas/Comunicação de Faltas

- No sentido de se proceder a um adequado controlo de ausências, todas as faltas, totais ou parciais, justificadas ou injustificadas, previsíveis e imprevisíveis, devem ser regularizadas através de preenchimento de modelo próprio, que deverá ser entregue no Departamento de Recursos Humanos, depois de devidamente validadas pelo Chefe de Secção / Departamento e/ou Diretor, e autorizadas pela Direção Geral;
- Os comprovativos das justificações de falta deverão ser entregues, no Departamento de Recursos Humanos até 15 dias após a respetiva ausência, caso contrário passarão a ser consideradas e contabilizadas como faltas injustificadas;
- As faltas ao trabalho, quando previsíveis, devem ser comunicadas pelo trabalhador, antecipadamente, ao seu superior hierárquico com a sua autorização e entregues ao Departamento de Recursos Humanos, com antecedência mínima de 5 dias.

Férias

- A marcação de férias é realizada pela empresa em agosto, dezembro e em algumas pontes de feriado;
- A afixação do mapa de férias fixo é realizado nos locais para o efeito (painéis informativos localizados na área administrativa, no armazém e no *hall* de acesso à produção).

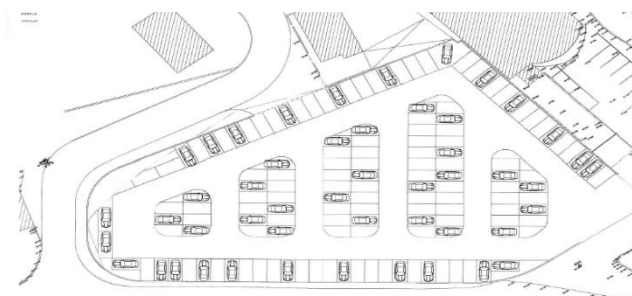
Cantina/espço de Refeições

- Para além do subsídio de alimentação, a empresa tem um espaço, aberto de segunda a sábado, onde os colaboradores poderão trazer as suas refeições. No entanto, também é disponibilizada uma entrada (sopa) e uma peça de fruta, sendo necessário cada colaborador preencher a listagem semanal disponível, de forma a assinalar os dias em que pretende consumir sopa/fruta.
- Na empresa, existe igualmente à disposição de todos os colaboradores um espaço *lounge*, com máquinas de café e uma máquina de *snacks*/comida.

Estacionamento

- O estacionamento dos veículos de colaboradores no parque exterior deverá ser realizado de forma ordenada, deixando sempre livre o acesso às instalações da empresa, segundo a Figura 1. Tendo respeito pelo espaço público e civismo pelos outros, devemos ter o cuidado de manter este espaço limpo e arrumado.

Figura 1. Esquema de estacionamento



Serviços de Recursos Humanos

- Os serviços de Recursos Humanos da empresa são serviços orientados para os todos os nossos colaboradores, sendo da sua responsabilidade detetar necessidade e fazer o esclarecimento de dúvidas;
- Cada colaborador deve, previamente, agendar por telefone, correio eletrónico ou pessoalmente, um pedido de marcação de atendimento, referindo o respetivo motivo e tempo previsto de duração do mesmo;
- O atendimento dos RH realiza-se de segunda a sexta-feira, nos seguintes horários:
 - ✓ 08:30 – 09:00;
 - ✓ 13:00 – 14:00;
 - ✓ 15:30 – 16:00;
 - ✓ 16:30 – 17:00.
- Não haverá atendimento nos três últimos dias úteis de cada mês, uma vez que o Departamento estará em processamento salarial.

10. Obrigações dos Colaboradores

- Ser assíduo e pontual – caso exista um atraso à chegada deverá ser preenchido um impresso próprio disponível na intranet;
- Assegurar a utilização não danosa do cartão de identificação, que, por sua vez, é de natureza pessoal e intransmissível;
- Cumprir o dever de confidencialidade inerente aos processos associados ao cargo desempenhado e demais;
- Não consumir álcool, nem fumar dentro das instalações;
- Não usar o telemóvel particular durante o horário de trabalho;
- Apenas comer nos locais apropriados para o efeito;
- Usar todo o equipamento de proteção individual que lhe for atribuído;
- Respeitar a entidade empregadora, os superiores hierárquicos e os colegas de trabalho;
- Mostrar esforço e dedicação, interessando-se pela conservação e boa utilização dos equipamentos disponibilizados pela empresa;
- Cooperar na empresa, para a melhoria do sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho;
- Cumprir as regras de dados pessoais, bem como garantir que a sua informação se encontra permanentemente atualizada;
- Cumprir as obrigações referidas no contrato e usufruir dos respetivos direitos.

11. Nota Final

- Caso tenha alguma dúvida, sugestão ou crítica relativamente ao Manual de Acolhimento, poderá coloca-la ao Departamento de Recursos Humanos;
- Este documento é exclusivamente para uso interno, não podendo ser reproduzido e/ou divulgado.

Seja bem-vindo ao (nome do Grupo)!

ANEXO 2

PANFLETO DE BOAS-VINDAS

Serviços de Recursos Humanos

- O atendimento por parte do Departamento de Recursos Humanos realiza-se de segunda a sexta-feira, nos seguintes horários:

- 08h30 às 09h00
- 13h00 às 14h00
- 15h30 às 16h00
- 16h30 às 17h00

- Também se encontra disponível o atendimento via *e-mail* através do seguinte endereço (*e-mail dos Recursos Humanos*).

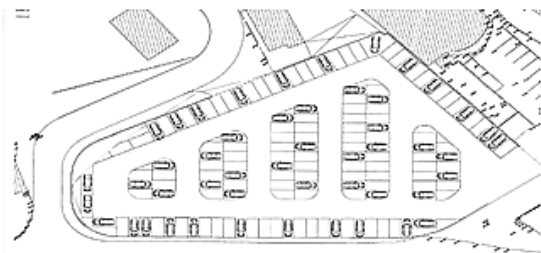
- Não haverá atendimento presencial nos três últimos dias úteis de cada mês para efeitos de Processamento Salarial.

- O pagamento mensal da retribuição é realizado nos dois primeiros dias úteis de cada mês.

Cantina/espço de Refeições

- A empresa tem um espaço, aberto de segunda a sábado, onde os colaboradores poderão fazer as suas refeições. É igualmente disponibilizada uma entrada (sopa) e uma peça de fruta por colaborador.
- Existe um espaço *lounge*, com máquinas de café e de *snacks*/comida.

Estacionamento (esquema)



(LOGÓTIPO DO GRUPO)

Obrigações dos Colaboradores

- Ser assíduo e pontual.
- Cumprir o dever de confidencialidade inerente aos processos.
- Respeitar a entidade empregadora, os superiores hierárquicos e os colegas de trabalho.
- Mostrar esforço e dedicação, interessando-se pela conservação e boa utilização dos equipamentos.
- Cooperar na empresa para melhoria do sistema de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho.
- Cumprir as obrigações referidas no contrato e usufruir dos respetivos direitos.



Regras para evitar Acidentes de Trabalho

- Siga sempre as instruções de trabalho. Em caso de dúvida, pergunte.
- Sempre que detetar uma anomalia, comunique.
- Mantenha o seu posto de trabalho sempre limpo e arrumado.
- Respeite a sinalização de segurança.
- A reparação e manutenção de equipamentos deve ser feita por pessoas especializadas e sempre com o equipamento desligado.
- Utilize sempre os Equipamentos de Proteção Individuais necessários.
- Não corra no exercício das suas funções, caminhe calmamente.

Em caso de dúvida ou emergência, contactar o Responsável de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho para o seguinte contacto: (*contacto telefónico do Responsável de HSST*)

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

BEM-VINDO AO NOSSO GRUPO

VAMOS, JUNTOS, PROMOVER
INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS
INOVADORAS QUE
CONDUZAM À OBTENÇÃO DE
PRODUTOS E SERVIÇOS DE
VALOR ACRESCENTADO COM
A FINALIDADE DE MELHORAR
A VIDA DAS PESSOAS



Morada: (*morada da sede do Grupo*)

Telefone: (*contacto telefónico geral do Grupo*)

E-mail: (*e-mail geral do Grupo*)

Apresentação do Grupo



O *(nome do Grupo)* é um Grupo privado português de empresas ligadas ao ramo farmacêutico e nutracêutico, que deu início à sua atividade em 1981.

Atualmente, o Grupo é constituído por cinco empresas: *(nome das cinco empresas que constituem o Grupo)*

(Imagem relativa às empresas que constituem o Grupo)

Desde a sua fundação, o Grupo tem vindo a evoluir para uma posição de destaque no mercado de produtos de fitoterapia, cosméticos e suplementos alimentares.

Atualmente, produz uma grande variedade de produtos farmacêuticos segundo os requisitos das *Boas Práticas de Fabrico (GMP's)*, em infraestruturas equipadas com as mais modernas tecnologias.

Responde aos mais exigentes desafios na produção de Formas Farmacêuticas Sólidas, Semi-Sólidas e Líquidas e oferece serviços de produção e I&D - Investigação e Desenvolvimento -, tendo em conta a necessidade de cada cliente.

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

Missão

" Nós acreditamos que desafiando o *Status Quo* através da inovação científica, desenvolvemos produtos com mais eficácia, qualidade e segurança. Acreditamos que juntando à inovação científica novos conceitos tecnológicos, conseguimos fazer chegar ao consumidor produtos com design elegante, de utilização fácil e intuitiva, que lhe promova melhor saúde e bem-estar."

- Presidente do Conselho Administrativo

Visão

O *(nome do Grupo)* quer ser uma referência na forma como gere os seus processos farmacêuticos – através da competência e do envolvimento dos seus colaboradores – e na forma como orienta a sua atividade de inovação na promoção da saúde, bem-estar e vitalidade das pessoas.

Valores



Ética



Responsabilidade



Excelência



Aprendizagem e desenvolvimento

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

Normas e Procedimentos da Empresa

Horário de Trabalho – Geral



Setor Administrativo: 08h30 às 17h30

Produção:

1.º turno - 08h00 às 16h30

2.º turno - 16h00 às 00h30

3.º turno - 00h00 às 08h30

Faltas/Comunicação de Faltas

- Todas as faltas, totais ou parciais, justificadas ou injustificadas, devem ser regularizadas através de preenchimento de modelo próprio, que deverá ser entregue aos Recursos Humanos.
- Os comprovativos das justificações de faltas deverão ser entregues aos Recursos Humanos até 15 dias após a respetiva ausência.
- As faltas ao trabalho, quando previsíveis, devem ser comunicadas pelo trabalhador antecipadamente ao superior hierárquico e a justificação entregue aos Recursos Humanos, com antecedência mínima de 5 dias.

Férias

A empresa encerra na generalidade para férias nos meses de agosto e dezembro, e em algumas pontes de feriados obrigatórios.

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

ANEXO 3

**PANFLETO RELATIVO AO PROCESSO DE MENTORIA DE
NOVOS COLABORADORES**

Benefícios do processo de Mentoria

Benefícios para o Mentor;

- Satisfação pessoal pela contribuição dada ao Mentorando;
- Oportunidade para partilhar experiências e conhecimento;
- Oportunidade para contribuir para a satisfação e identificação organizacional de novos colaboradores;
- Oportunidade para adicionar valor e contribuir para os objetivos organizacionais a médio e longo prazo.

Benefícios para o Mentorando:

- Oportunidade para aumento das competências pessoais e profissionais;
- Oportunidade para desenvolver competências interpessoais, contribuindo para a identificação organizacional do mesmo a longo prazo;
- Maior eficácia no desempenho da atividade profissional.

“

Always two there are, no more, no less. A master and an apprentice.

Master Yoda

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

MENTORIA DE NOVOS COLABORADORES



OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES
A SEGUIR NA INTEGRAÇÃO
DE NOVOS COLABORADORES



Em caso de dúvida, contactar o Departamento de Recursos Humanos

Telefone: (contacto telefónico do DRH)

E-mail: (e-mail associado ao processo de Mentoria de novos colaboradores, pertencente ao DRH)

"DESPERDIÇAR A ENERGIA DO RECÉM-CHEGADO POR CAUSA DE UMA MÁ INTEGRAÇÃO É UMA OPORTUNIDADE PERDIDA."

- SARAH WETZEL

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

Mentoria: o que é?

Mentoria diz respeito a uma ferramenta de desenvolvimento profissional com o propósito de agregar conhecimento e orientação. Envolve sempre um profissional experiente e outro(s) profissional(is) com menos experiência, estabelecendo-se uma relação de apoio e partilha de experiências e conhecimentos.

Objetivos organizacionais do processo de Mentoria

- ✓ Potencializar o foco na organização
- ✓ Gerar impacto
- ✓ Potencializar a aprendizagem e o *networking*
- ✓ Reter e atrair talentos
- ✓ Promover a identificação organizacional a longo prazo

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

Processo de Mentoria no (nome do Grupo)

No *(nome do Grupo)* o processo de Mentoria inicia-se antes da entrada do novo colaborador, com a preparação da execução do mesmo, em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos.

Após a entrada do novo colaborador e durante a primeira semana de trabalho, o Mentor e o Departamento de Recursos Humanos devem assegurar:

- Integração do novo colaborador no Departamento/Secção onde este desempenhará funções, assim como o reforço das suas responsabilidades face à sua atividade - Início da Formação *on the job*;
- Formação nos vários Departamentos/Secções, com os quais o novo colaborador terá mais contacto;
- Esclarecimento de todas as dúvidas que possam surgir por parte do novo colaborador sobre as funções que irá desempenhar e sobre as normas de funcionamento da empresa.

Durante as seguintes semanas e meses, o Mentor desempenhará um papel de guia para o novo colaborador, acompanhando o mesmo no desempenho das suas funções, assegurando que o Plano de Formação estabelecido inicialmente é cumprido.

(LOGÓTIPO DO GRUPO)

Deveres de um/a Mentor/a

- Participar, em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, no processo de Acolhimento e Integração do Mentorando;
- Planear, em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, o processo de Mentoria, de acordo com as especificidades associadas ao Mentorando;
- Assegurar o cumprimento do Plano de Formação, elaborado inicialmente pelo Departamento de Recursos Humanos;
- Garantir o apoio necessário e integração do Mentorando;
- Garantir disponibilidade temporal para apoiar o Mentorando durante o período definido;
- Participar nas entrevistas de acompanhamento e nos processos de avaliação inicial e final do Mentorando;
- Participar no processo de avaliação do processo de Mentoria, no sentido de melhoria contínua.



(LOGÓTIPO DO GRUPO)

ANEXO 4

**FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DE
COLABORADORES**

(LOGÓTIPO DA
EMPRESA)

FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO DE COLABORADORES

Formulário de Acompanhamento de Colaboradores

Nome do Colaborador: _____ N.º Colaborador: _____

Data de Admissão: _____ Setor: _____ Função: _____

Assinale com X o grau correspondente a cada variável em avaliação:

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Não Satisf.	Satisfaz	Bom	M. Bom

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Não Satisf.	Satisfaz	Bom	M. Bom

POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO	Não Satisf.	Satisfaz	Bom	M. Bom

Expectativas relativamente à superação de pontos menos positivos

Indique os pontos menos positivos passíveis de superação e como (formação ou com experiência)

--

INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR NO GRUPO	Não Satisf.	Satisfaz	Bom	M. Bom
Apreensão das normas e valores da empresa				
Interação com os colegas				
Relacionamento com chefia directa				
Adaptação à organização				

Sugestões de medidas de melhoria

Medidas que permitam melhorar o desempenho e integração do colaborador (formação, etc.)

--

Assinatura do Responsável: _____

Data: ____ / ____ / ____

ANEXO 5

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO AO PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

(LOGÓTIPO DA
EMPRESA)

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Inquérito de Satisfação do Processo de Acolhimento e Integração

Assinale com X o grau correspondente a cada variável em avaliação.

Setor: ☐ Administrativo ☐ Produção

Processo de *Onboarding*

Quando entrei nesta empresa...	1 (Discordo totalmente)	2 (Discordo)	3 (Não concordo, nem discordo)	4 (Concordo)	5 (Concordo totalmente)
Deram-me a conhecer a sua história, missão e valores, facilitando a minha integração					
Foram-me transmitidas de forma clara as normas internas (Regulamento Interno, Código de Ética e Conduta, etc.)					
A informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios					
Recebi apoio adequado por parte do Departamento de Recursos Humanos no sentido de facilitar a minha integração					
Sempre que tive um problema, a minha chefia e os meus colegas mostram-se disponíveis para me ajudarem					
Recebi toda a informação necessária para desempenhar as minhas funções de forma autónoma					

Qual a sua opinião relativamente ao processo de *Onboarding* da organização?

1 Muito ineficaz	2 Ineficaz	3 Raz. eficaz	4 Eficaz	5 Muito eficaz

(LOGÓTIPO DA
EMPRESA)

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Sentiu-se acompanhado nas primeiras semanas após a sua entrada na organização?

1	2	3	4	5
Nada acompanhado	Pouco acompanhado	Raz. acompanhado	Bastante acompanhado	Muito acompanhado

Quais as suas sugestões de melhoria do processo de Acolhimento e Integração?

Assinatura do Colaborador (facultativo): _____ Data: ____ / ____ / ____